



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

Nacimiento y desarrollo de una empresa en Argentina

SEBA Skates Latinoamérica

Autor: Jean-Marc Aublanc-Piolot

Legajo: 52416

TUTOR : Pedro del Campo

Profesor titular de Gerenciamiento de Proyectos

2011

Resumen ejecutivo

El mercado del roller tiene en Argentina días felices ya que el número de patinadores esta cada día mas importante. Este deporte, consistiendo en deslizar con patines de 4 ruedas en línea, atrae a muchos aficionados siempre más numerosos y más deseosos de invertir calle. Muchas salidas ya están organizadas y permite una publicidad constante para el deporte. Asociado a la imagen de del paseante al borde de la playa o a la chica perfeccionando su fitness, el roller está demostrando su llegada en Latinoamérica.

Y con el roller vienen muchos otros deportes relacionados: hockey, velocidad, slalom, freeskate...

Dado que pocas marcas argentinas fabrican rollers, emprendedores viendo el desarrollo del mercado empezaron a importar las grandes marcas: Rollerblade, Mission,...

En el ámbito del freeskate y del slalom, una marca hace referencia desde ya unos 5 cinco años: SEBA. Por eso un 2 inversores decidieron distribuir esta marca en Argentina y mas generalmente en Latinoamérica.

SEBA desarrolla una imagen de productos diseñados y probados por patinadores para patinadores, y se convirtió en el líder en el ámbito del slalom. El slalom es un deporte sobre rollers que consiste en esquivar conos o con la mayor velocidad, o con las mejores combinaciones estéticas y técnicas. Todo esto se hace según reglas internacionales bajo el control de una asociación, la World Slalom Series.

Esta misma organiza las competencias en el mundo y elige las reglas. SEBA es también una marca de referencia en el freeskate, que consiste en andar por la calle jugando con los obstáculos urbanos. La fuerza de esos patines es que son todos de buena calidad, no hay gama baja. Todos los modelos hasta la gama media tienen repuestos disponibles para cada parte del patín, o sea que la inversión en uno es muy rentable ya que el patín se puede guardar mucho tiempo y se reemplazan solamente las piezas rotas o usadas. El mantenimiento del pie tanto como la resistencia de los patines hicieron la fama de la marca en el mundo. El slalom implicando muchos esfuerzos sobre el patín según todas las direcciones y exigiendo una precisión muy importante con lo cual el pie no tiene que moverse a dentro del patín, se entiende mejor porque SEBA es el líder mundial en patines de slalom.

Uno de los 2 socios evolucionando en el ámbito del roller, fue mucho más fácil arrancar, y la primera carga se vendió en poco tiempo, con la sola publicidad de las personas conocidas. Todos los patines están fabricados en China, y hubo que implementar una logística para importarlos. Llegue cuando ya se había cumplido el primer pedido y creado la empresa INHAR SA, distribuidora de Seba Skates en Latinoamérica. La empresa no tenía la licencia para importar, así que tuvieron que pasar por un intermedio: Soyapampa, empresa exportadora, quien ganaba un porcentaje de la inversión por hacer el trabajo. Así llegaron los primeros productos SEBA en Argentina, pero el trámite fue muy difícil, tanto al nivel costos que al nivel tiempo. Los pasos para finalizar la empresa siguen en curso y todavía no tiene licencia de importación así que se complica para el próximo pedido: esperar los trámites o encontrar otra empresa importadora?

Siendo patinador, me pude dar cuenta de la importancia de todos los actos de la marca al arrancar en el país: participación en eventos, publicidad, clases gratuitas, demostraciones,... Empecé en el team SEBA como patinador antes de involucrarme en la empresa, por eso me gusto tanto el proyecto, ya que pude coordinar mis conocimientos del slalom con el desarrollo de la empresa. Al pasar el tiempo, me entere de la logística que había que tener para poder importar, y del rigor que se necesitaba para manejar la empresa, tomar decisiones adecuadas, gestionar todo de la mejor

manera posible. Aprendí a reunir los datos, ordenarlos, tener una visión amplia y ordenada de los asuntos, porque es algo imprescindible para poder acceder a cualquier archivo o trabajo. Aprendí que la realidad es muy distinta del mundo del laboratorio, porque muchos tramites no dependen de si mismo sino de otras personas, intermediarios, y las demoras son múltiples. Las leyes argentinas siendo distintas de las europeas, me tuve que adaptar también y saque información sobre la aduana la AFIP, los impuestos,... Así fue una parte de mi proyecto durante estos meses. Otra parte fue la parte comercial, marketing, organizando eventos, e involucrándome en el Argentina Slalom Series.

Hoy en día quedan muchas cosas que hacer, porque el mercado sigue creciendo y tenemos que tener más patines para mantener el stock. También siguen pendientes los trámites para poder importar sin intermediario. La empresa no llego a una situación estable, pero si mejoro en el sentido de que la demanda está creciendo. Los próximos pasos permitirán ser realmente independiente y poder pensar en una previsión más estable. Así se podrá planificar una cantidad de patines por tienda y por mes. Termine mi proyecto con ganas de haber hecho mas pero lamentablemente no pude manejar los tiempos ni de los socios ni de los proveedores, así que dejare un trabajo que espero será útil para la continuación de la empresa.

Executive summary

The roller market has very happy days in Argentina since the number of skaters is every day more important. This sport, which consists in skating with 4-wheels skates in a line, attracts more fans every day wishing to invert the streets. A lot of events are already planned and allows a constant advertisement for the sport. Linked with the picture of the bodybuilder taking a walk along the beach or the attractive woman performing her fitness, the roller-skate showed up in South America.

And with the roller-skates are coming a lot of other sports: hockey, speed, slalom, freeskate,... Given that very few Argentinean brands are actually producing skates, inverters seeing the development of the market here began to import the most important brands: Rollerblade, Mission, etc.

In the field of freeskate and slalom, one brand has become the reference for the last 5 years: SEBA. That is why two inverters decided to distribute this brand in Argentina and generally speaking in South America.

SEBA develops a symbol of products designed by skaters for skaters, and turned into the leader in the area of slalom. The slalom is skate sport that consists in avoiding cones or with the greatest speed, or with the best technical and esthetic tricks as possible. Everything is performed beyond the control of international rules given by an association, the World Slalom Series.

The later organizes the competitions all over the world and establishes the rules. SEBA is also a leader brand in freeskate, which consists in skating in the street playing with the urban obstacles. The strength of such skates is their quality, there is no low model. Each model until the most common have switch pieces available for each part of the skate, which means that inverting in a SEBA skate is pretty sure because you can keep it a long time and change only the broken pieces or used ones. The feet maintain and the resistance of the skate built the fame of the brand in the world. The slalom implies lots of efforts on the skate towards all directions and needs a high precision so that the foot cannot move into the skate, which explains easily why SEBA is the leader in slalom skates.

As one of the two inverters was introduced in the field of skaters, it was much easier to begin, and the first command was sold within a little period, just with the publicity of known people. All the skates are produced in China, and there was to think about a logistic to import them.

I arrived when the first command had already been delivered and the INHAR SA company created, company that distributes Seba Skates in South America. The company had no license to import, so they needed an intermediary: Soyapampa, an exporting company, who earned some rate doing the business. Thus the first SEBA products entered Argentina, but the process was very expensive and very long. The company is still working to get the licenses hence difficulties for the next command: wait for the licenses or find a new importing company?

As a skater, I have been aware of the importance of all the actions of the brand entering the country: participation in events, adverts, free class, shows,... I began in the team SBEA as a skater before inverting time in the company, that is why I just enjoyed a lot my

project, because I could combine my knowledge of the slalom with the development of the company. With the time, I became aware of the logistic needed to import, the rigor needed to lead the company, take right decisions, lead everything as best as possible. I learnt how to keep data, tidy it, have a large look about the topics: it seemed to me something necessary to get access to any data or work. I learnt that the reality is much different from the lab world, given that a lot of works do not depend on you but on other people, intermediaries, and the delays are various. The laws of Argentina are different from the European ones, so I had to adapt and took information from customs, AFIP, taxes, ... That was a big part of my work during those months. The other part was the commercial one, marketing, planning events, and inverting myself in the Argentina Slalom Series association. Today there is still lot of work to do, because the market is still growing and we need to have more skates to have stock. The demarches to get the license to import are still in course. The company did not reach a stable position, but is better because the demand is growing. The next steps should let us be really independent and think about stable plans. Thus we could think about a number of skates for each store for each month. I finished my project wishing ti have done more but I sadly could not lead the times nor of the inverters, nor the providers, so I will leave a work that I hope will be useful for the company in the future.

INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
 - 1.1 Un poco de historia
 - 1.2 La situación en Latinoamérica
 - 1.3 Motivación y metodología
2. Los productos
 - 2.1 Presentación general
 - 2.2 Detalles técnicos
 - 2.3 Accesorios
3. Actividades con SEBA: Slalom y Freeskate
4. El mercado actual en Argentina
5. Antecedentes/ Hoy/ Próximos pasos
 - 5.1 Antecedentes
 - 5.2 Hoy
 - 5.3 Próximos pasos
6. Esquema logístico general actual
7. Funcionamiento de la empresa/gestión
 - 7.1 Pedidos a China
 - 7.2 Condiciones de pago:
 - 7.3 Flete:
 - 7.4 Logística aduanera
 - 7.5 Gestión del stock
 - 7.6 Contabilidad
 - 7.7 Importación/exportación
 - 7.8 Eventos
 - 7.9 SEBA Team
8. El caso Soyapampa
9. Las ganancias actuales: ejemplo de un pedido

10. Desarrollo del mercado

10.1 El principio

10.2 En otras ciudades

10.3 Estrategia actual

10.4 Otros países latinos

10.5 Cifras

10.6 Eventos

10.7 Próximos pasos

11. Evaluación financiera

12. Conclusión

13. Bibliografía

1. Introducción

1.1 Un poco de historia...

Rollers Seba freeskate y slalom

Sebastien Laffargue comenzó a patinar a los 8 años de edad. Tras varios años de andar con rollers, comenzó a practicar slalom en París en 1993.

En 1996 participó en su primera competencia en Suiza, donde descubrió un nuevo estilo para practicar slalom, que involucraba conos y muy poco espacio entre ellos. Luego de esta experiencia, decidió comenzar a practicar este nuevo estilo de patinaje. Al ser el único en patinar de esa manera en Francia, debió ingeniárselas para encontrar sus trucos y desarrollar un estilo propio. Mejoró muy rápidamente y ganó su primera competencia internacional en 1997; en Lausanna, Suiza. Luego de esta victoria, Sebastien ganó casi todas las competencias en las que participó y comenzó a ser reconocido en Europa.

Tras algunos años, decidió comprar una cámara de video y tuvo la idea de usar Internet para mostrarle al mundo todo lo que es posible hacer sobre rollers. Al tener éxito en su comunicación con patinadores de todos lados, decidió hacer un video para cada truco para que la gente pueda aprender slalom por sus propios medios. Mucha gente accedió a estos videos y comenzó a practicar slalom, especialmente en Corea y China. Sebastien sumó nuevos estilos como downhills, saltos, slides y freeride skating.

Sebastien tuvo la oportunidad de lanzar su propia marca, **SEBA**, en el Otoño europeo del año 2005. Hoy en día, los mejores patinadores del mundo usan **rollers Seba**. Su filosofía es la de fabricar rollers de muy alta calidad, desarrollados por patinadores para patinadores, testeados y mejorados por riders profesionales en las diferentes situaciones y trucos de este deporte.



1.2 La situación en Latinoamérica

SEBA Skates Latinoamérica es una marca de patines de slalom francesa que nació en 2005. El slalom consiste en esquivar conos sobre patines, con trucos técnicos, artísticos, o lo más rápido posible (Speed slalom). Los patines están fabricados en China por la empresa Marco Skates y los derechos de distribución están otorgados según las decisiones de los socios de la empresa. SEBA debe su nombre a uno de los primeros patinadores de slalom Sebastien Laffargue, quien desarrollo su deporte gracias a numerosos videos difundidos en Internet. Si bien SEBA tiene desde hace varios años distribuidores en Europa, Asia, Rusia, UUEE, no tenía hasta el año pasado en Latino América.

Por eso se creó INHAR SA: con el fin de seguir el desarrollo de la marca y de este deporte en el mundo en Sur América.

Siendo el mayor sponsor de los eventos en el mundo, SEBA tiene un papel importante en la organización de las competencias y del calendario de los competidores, aunque esos últimos están regidos por la WSS (World Slalom Series) y la WSSA (World Slalom Skaters Association).

Por eso SEBA no trata solamente de vender patines sino también de promover el deporte en el mundo para que crezca. Eso se manifiesta con la inversión en viajes, demostraciones, shows, clases gratuitas, eventos/competencias formales e informales, ...

INHAR SA, distribuidor Latinoamericano de SEBA, empezó en Buenos Aires, Argentina, ya que los 2 socios son porteños (un Argentino y un Francés viviendo aquí desde hace mas de 6 años). Después se desarrollo en distintas ciudades del país (Córdoba, Rosario, Bahía Blanca, Mar Del Plata, ...) y se esta ahora abriendo a Brasil, Perú, Chile, Uruguay.

1.3 Motivación y metodología

La idea de este proyecto surgió tras unos meses de adaptación y integración para mi en Argentina. Ya que patinaba en Francia varias veces a la semana como ocio, empecé cuando llegue a Buenos Aires a buscar grupos de patinadores y me integre rápidamente. Al verme evolucionando, mi tutor actual me propuso integrar el Team y viajar los fines de semana para desarrollar el deporte y dar clases. Así empecé a verlo más seguido, y a organizar las 2 competencias de fin de año (Diciembre 2010). Coincidimos con el ITBA para armar el proyecto y así participe al trabajo de cada día de la empresa. Se entiende fácilmente mi motivación en este proyecto ya que conocía muy bien el deporte y había empezado a adaptarme a Argentina. Lo bueno es que pude involucrarme al 100% , al conocer todas las partes: deportivas, asociación, eventos, y ahorra logística y gestión de la empresa. Por eso pude tomar un papel tan interesante y realmente ver y tratar de entender lo que estaba en juego a cada nivel.

Al entrar en el proyecto casi al principio de la empresa, fue un gusto mas para trabajar ya que todo tenía que estar pensado, otra vez pensado, pensado de otra manera...intentado, otra vez intentado,...hasta que funcione! Pues la metodología fue la siguiente: mi tutor me dio los archivos y me mandaba misiones. Tenía que revisar los archivos primero para entenderlos y

después mejorarlos, ordenarlos. Más pasaba el tiempo y más responsabilidad me daba, o más confianza tenía en mi trabajo. Por eso termine haciendo el cashflows yo, una parte de la contabilidad, la gestión del stock, y me convertí en un verdadero link operativo entre los 2 socios, uno siendo más la parte técnica, comercial, relación al público, y el otro la parte administrativa. Esto me permitió ver también como se encadenaban las cosas y como se tomaban las decisiones importantes en cuanto a la planificación de la empresa.

En cuanto a la gestión del stock, fue bastante difícil ya que no había realmente software adecuado, y mi tutor había empezado un método que no le convenía pero que tenía que seguir usando hasta que se agotara el stock. Por lo tanto tuve que adaptarme y buscar soluciones correspondiendo a su manera.

2. Los Productos

2.1 Presentación general

El Slalom requiere un patín bastante específico, por eso detallo aquí las características:



Características específicas del patín de slalom:

- Bota apretada : permite un control imprescindible en los trucos
- Cana articulada: permite el mantenimiento del tobillo -> en muchos trucos, los esfuerzos sobre esta parte del patín son muy importantes. la experiencia demuestra que un patín normal se rompe o se deforma en poco tiempo. En los modelos profesionales de SEBA, la caña es fibra de carbono, para ganar en rigidez y en peso.
- Frame corto: permite rotaciones más fáciles, esquivar los conos con menos esfuerzo y más rápido.
- Ruedas "rockeadas" : 2 ruedas chicas en las puntas, 2 grandes en el medio -> imprescindible para mantener el control en el truco sin esfuerzo, porque reduce el contacto con el suelo, entonces hay que hacer menos fuerza para mover el patín.

Se venden todas las partes aisladas, por eso hace del SEBA un patín de buena calidad: se cambia solamente lo que se usa.

2.2 Detalles técnicos

Detallo aquí las partes técnicas que constituyen el patín, ya que tuve que aprenderlas para poder saber reaccionar ante cualquier situación de pedido, problema, arreglo, stock, o sea cualquier necesidad...

Para armar un patín entero, se necesita:

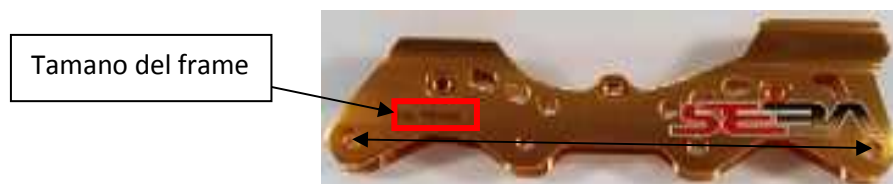
Shell only: sería la cascara exterior del patín

Liner : esarpín interior (no vale para los pro-model, porque tienen todo integrado para un mejor mantenimiento del pie)



1: Liner FR

Frame : parte que soporta las ruedas. El talle es muy específico según el uso del patín y el talle del pie. Puede ser de 219, 231, 243, 276 mm. Hay que notar que el tamaño se considera del centro del primer agujero al centro del último, y no de una a la otra del aluminio. Adaptamos las ruedas a lo largo del frame para que 1 mm entre las ruedas. El frame es muy importante ya que los esfuerzos se centralizan aquí, y la calidad del patín depende mucho de su rigidez y su resistencia.



2: Frame dorado

Ruedas: Existen de tamaños distintos, 72,76, 80, 84, 90 mm. Las ruedas se caracterizan por su dureza. La dureza necesitada para patinar en exterior es 85 A. Ruedas más blandas existen, pero se gastan más rápido y por eso no están utilizadas (por ruedas de interior son 78A). La norma es americana (Shore) y va de 70 a 110.

Más dura es la rueda, mas se sienten las vibraciones. Hay que buscar un compromiso entre el gasto y el confort.

Se venden también ruedas con núcleos distintos: esta es con núcleo semi-abierto, pero existen con núcleos abiertos o llenos. La diferencia será resistencia para los llenos contra ligereza para los abiertos.



3: Rueda con núcleo semi abierto

Rulemanes: Se colocan a dentro de las ruedas y caracterizaran la velocidad de cruce. Tienen que estar cerrados para tapar las bolas y no ensuciarlas demasiado rápido, pero la tapa tiene que poder abrirse en caso de que se quiera limpiarlos.



4: Montaje de rulemanes



5: Ruleman pro SEBA con tapa retractible

La norma es americana ABEC, y va de 1 a 9. Se usa solamente para los rollers, ya que la norma industrial de los rulemanes es ISO.

Se nota en el medio de los 2 rulemanes necesarios a cada rueda un "spacer", que es un tirante, y que sirve para separarlos.



6: Tirante o "spacer"

El conjunto de esas piezas permite definir la precisión de los rulemanes utilizados y condicionan mucho el confort de patinaje. También interviene el lubricante, por eso es importante tener tapas que se puedan sacar.

Tornillos: 2 tipos de tornillos se necesitan, los del frame y los de las ruedas. Es importante notar que solamente se necesita ahora un llave Allen, ya que el tornillo de la rueda tiene un sistema que le permite atornillar de un lado solamente.



7: Tornillo de frame



8: Tornillo de rueda

Abrasive Pad set: Colocado sobre el lado exterior del patín, permite evitar que este se deteriore mientras el patinador frena. Son las partes más sensibles del patín y por eso ofrece una protección mas, que permite ahorrar el gasto de la bota. Así se cambia solamente el Pad set, que existe de distintos colores.



9: Abrasive pad set verde

Cana o "cuff": Es la segunda parte de la bota exterior, la que mantiene el tobillo. Existe de distintos colores y se coloca con el "cuff button set" descripto mas tarde. Existe de plástico o de fibra de carbono, la cual es mucho mas rígida y sin comparación para practicar slalom.



10: Cana FR



11: Cana de carbono

Se nota que la "buckle set" arriba es distinta, y el sistema de mantenimiento a la bota también.

Cordones: Sirven para apretarme el pie en el patín y tener más precisión. Hacen el enlace entre la bota exterior y la bota interior. Existen también de varios colores.



12: Cordones

Double strap set: Muy útil para apretar en el pie en su parte más ancha. Su cararacter asimétrico permite alargarlo o no para más precisión.



13: Double strap set

Custom kit: Vienen de distintos colores y representan varias piezas del patin que ya describimos: cana o "cuff", "doublé strap set", "abrasive pad set" y los cordones. Es imprescindible notar que armar un custom kit entero requiere unos 30 min. Por eso se tiene que cobrar el montaje al cliente directo, o formar a los empleados de las tiendas para que puedan hacerlo.



14: Custom kit

Cuff button set: En apariencia insignificante, este es muy importante con respeto a la posición del tobillo en el patín. Se puede colocar de 4 maneras distintas gracias a su asimetría. La patente es de SEBA y muchos concurrentes intentaron otros sistemas sin poder resolverlo. Por ejemplo, un sistema que se atornilla sin las 4 posiciones de colocaciones no anda ya que con los esfuerzos en juego siempre se va aflojando.



15: Cuff button set

La ranura es la que determina la posición del tobillo.

2.3 Accesorios

Protecciones: Para muñecas, codos y rodillas. Los guantes de protección no tienen licencia en Argentina y se tienen que importar poco a poco por muestras.



16: Munequera



17: Guante protección



18: Protección de codos



19: Rodillera

Conos: Para practicar, vienen por 20, lo que es el estándar de una línea según las reglas internacionales.



20: Conos

Mochilas y equipaje: Para los del team que viajan. Tiene un papel de publicidad. Sin embargo, las mochilas no tienen licencias todavía y son muy útiles porque permiten llevar los patines afuera de la mochila y guardar espacio para los efectos personales.



21: Mochila SEBA



22: Valija SEBA

Allen Key: Existen de 2 tamaños, para los ejes de frame y de ruedas. Se diferencian por el color.



23: Allen key

Los productos son variados y cumplen con todas las actividades de la marca. Eso explica el éxito de la marca en Europa: cada tienda representando SEBA puede tener toda la gama de repuestos necesarios y vendedores especializados en eso.

Se pueden notar también las innovaciones técnicas que implementó SEBA en el tema del patín con sus ingenieros: las 4 posiciones del Cuff button set, la asimetría de varias piezas para permitir cambios, el mantenimiento del patín combinado con bota exterior, escaupín, cana y cordón, etc.

Se necesita, al ser distribuidor de la marca, entender toda esta técnica, los esfuerzos en juego cuando cada uno patina. Una ventaja que tuve fue también probar distintos patines de la gama, lo que permite sentir las diferencias de plástico, carbono, mantenimiento del pie adentro del patín, manejabilidad,... Armar y desarmar un patín ayuda a entender la ingeniosidad de ciertas piezas, y me permitió descubrir métodos astutos usados en la industria.

3. Actividades con SEBA : Slalom y Freestyle



1 : Koreana (Freestyle)



2: Butterfly (Freestyle)



3: Speed Slalom, competencia de Paris

Speed Slalom: Consiste en pasar 20 conos con el mismo truco lo más rápido posible. Necesita un control perfecto para una regularidad máxima. Los esfuerzos se concentran de los 2 lados del tobillo, por eso es imprescindible tener una bota rígida. Un frame corto permite también esquivar los conos con más velocidad.

Freestyle Slalom: Consiste en esquivar conos con la variedad técnica mas amplia y mas difícil posible. Siendo un encadenamiento de trucos técnicos sobre 8,4,2 o hasta 1 rueda, los esfuerzos en juego están más que importantes. Así nació el patín SEBA, adaptado a dichos esfuerzos. Al contrario del Speed, se puede en Freestyle pasar de línea a otra, o ir y volver sobre la misma varias veces, sin que el numero de cono importe. Si importa el numero de conos realizados por truco, según la dificultad que requiere. Existe 2 tipos de competencias, los "classic" y los "battle". El classic consiste en una pasada libre de 90 segundos con un tema elegido por el patinador y se juzga según la variedad, la técnica, pero más que todo el estilo, la fluidez del patinador. Es parecido al patín sobre hielo o 4 ruedas. El battle quiso parecerse a la onda "callejera" en la que nació el deporte. Los patinadores se siguen en 3 pasadas y cada uno tiene que sacar lo mejor, o mejor que el vecino. Se juzga mas sobre el aspecto técnico y no importan las caídas mientras el conjunto sigue entretenido para el publico.

Freeskate: Disciplina consistiendo en andar "libre" por la ciudad, jugando con los obstáculos urbanos, saltando, con buena velocidad. Se podría comparar a un paseo deportivo, o a un medio de transporte recreativo. Se necesita el equilibrio entre un patín de "street" (muy pesado y lento) y un patín de fitness (solo para rollear, bastante débil, frame largo), que sería la gama Freeskate de SEBA.

Se creó en 2011 un campeonato al igual que el World Slalom Series llamado World Skate Cross Series. Son competencias de tipo carreras con obstáculos, parecido a lo que existe en Snowboard.

SEBA tiene ahí una posibilidad de mercado importante, ya que sus patines están reconocidos también entre los mejores para este tipo de uso.

4. El mercado actual en Argentina

Patinar en Argentina es un deporte que existe desde hace ya varias generaciones en Argentina. Pero hay que notar que se practica con patines "tipo 4 ruedas", lo cual significa que no están en línea. Además, se trata de patinaje artístico o de velocidad y se practica en lugares específicos. En gran mayoría las chicas son aficionadas al patinaje artístico.

En 2001 se creó el sitio PEL (Patín en línea), prueba que ya se empezó a desarrollar una comunidad de patinadores distintos: "andando en línea" como dicen algunos. Usar los rollers para hacer deporte, como actividad aeróbica, como modo de transporte, para pasear y disfrutar de esta sensación de desliz, se convirtió en una actividad cada vez más atractiva.

Así empezó a explotar la demanda, pero ya que las grandes marcas de patín eran extranjeras, la gran mayoría de los patines usados eran importados.

Frente a tal demanda, muchas tiendas empezaron a pedir mas y mas rollers, buscando también prendas más baratas para seducir al público.

Hoy en día, pocas marcas están fabricadas en el país y son en gran parte patines de muy baja calidad. En efecto, no tienen la experiencia y el saber-hacer de esas empresas que ya conocen el mercado y el producto desde hace mucho tiempo.

Por lo tanto, la gran mayoría de los rollers siguen importados, sobre todo las grandes marcas como Roces, Rollerblade y en su momento Rossignol.

En cuanto al Slalom, es aun mas especifico ya que muy pocas marcas desarrollaron dichos patines. SEBA representa más del 70% de los patines usados por los aficionados en Argentina y hasta el 90% en el mundo. Otras marcas como Powerslide, Rollerblade proveen en Argentina patines de slalom también importados. Powerslide y SEBA son las 2 unicas marcas invirtiendo en el slalom y teniendo team en varios países. SEBA es casi el único sponsor de los eventos en el mundo. Al tener solamente 2 marcas, la situación es muy a menudo conflictual y no ayuda a desarrollar el deporte. Si bien el mundo está bastante admitida la situación y las posiciones de las 2 marcas, en Argentina el problema sigue y causa perjuicio a todos. En vez de actuar juntos para promocionar su deporte y hacer que el nivel general crezca, los patinadores parecen más atados a la marca que usan que al deporte. Este tipo de veneración del patín como artefacto no esta buena ya que genera más mala publicidad que otra cosa. Así surgieron varios grupos de patinadores, aislados uno del otro y no compartiendo nada sin ira los días de competencia. Hasta unos del team powerslide se negaron a participar a competencias sponsorizadas por SEBA.

Debido a muchas leyes y políticas sobre el comercio exterior, la importación de esos productos es bastante difícil y costosa en Argentina. Las cantidades importadas siguen entonces bajas comparado a la demanda, y favorece la venta de los pocos patines fabricados en Argentina.

En todas las ciudades del país se pueden encontrar patines, más que todo en las grandes como Capital federal o Rosario. Muchos negocios, sin ser especializados en patines, proponen varias marcas y varios modelos, de la más barata (300 pesos) a la más cara (3300 pesos

aproximadamente). Esos negocios son generalmente negocios de deporte, como Universo Aventura, Cristóbal Colon, Nico3 Kappa,... hasta de deportes extremos como skate, surf, snowboard, BMX, etc. Algunas tiendas solamente venden patines y sus accesorios como " La casa de los patines", pero no son la mayoría.

Esto demuestra que el deporte se democratiza y que el mercado actual está abierto a cada uno. Se está convirtiendo de un mercado de aficionados a un mercado de masa.

SEBA encuentra ahí una oportunidad interesante con sus patines de freeskate de buena calidad, porque si bien ofrece productos de alta calidad para el slalom, está tratando ahora de proveer patines de menor costo para el gran público, manteniéndose en una gama de buena calidad.

En Buenos Aires y en el país la movida alrededor del patín es cada vez mas importante y se puede notar al número de eventos organizados: Día libre, maratón 14 km dos veces al año, maratón 40 km, Escuelita gratuita en Rosario, eventos de slalom, MDQ roller tour, Mega patín day...más allá del patín es un desarrollo general que hay que notar con esos deportes. Puede estar debido, en las grandes ciudades, a la facilidad de acceso de esos deportes: no hay que ir a la cancha o al club, ya que en la calle se puede practicar. Cada semana en Buenos Aires están organizadas varias salidas de roller para pasear en la ciudad, ya sea para principiantes, nivel medio, o adeptos de la velocidad. Cada una beneficia de voluntarios para cuadrar el recorrido. A cuando la intervención de la policía en roller? En Europa ya existe y podemos imaginar fácilmente que Latinoamérica este siguiendo el mismo camino... En otras ciudades se empezaron a organizar también, aunque no haya tantos eventos como en Buenos Aires, muy a menudo un recorrido de grupo está organizado. Y la difusión con Internet es siempre más fácil y permite a todos estar al tanto de la movida.

Todo esto es de buen auguro para el futuro, no solo de SEBA sino del deporte, y seguramente pronto Argentina podrá aspirar a tener competidores de nivel internacional, empujando cada vez más nuevos patinadores a intentar. También se nota el carácter social de las salidas, ya que permite pasear, airearse, encontrar sus amigos haciendo deporte. Agregare según mi percepción que el patinaje tiene beneficia de una imagen aeróbica a la cual muchos argentinos están aficionados, más que en Europa.

5. Antecedentes/ Hoy/ Próximos pasos

5.1 Antecedentes

- La creación de la empresa se decidió tras la experiencia de 3 patinadores en el ámbito del roller: delante el crecimiento de las personas aficionadas, decidieron empezar a importar dichos patines para abrir el mercado.
- Frente a las dificultades para crear una empresa, se decidió usar INHAR SA, empresa del segundo socio, y cambiar la razón social. El único problema era que no tenía licencia de importación. Esos cambios de la empresa (hubo que hacer un cambio de gerente también) tuvieron como consecuencia la pérdida de las ventajas de la empresa: es como si se hubiera creado una empresa nueva pero sin tener que crearla.
- En consecuencia, la primera carga estuvo comprada por otra empresa importadora, a cambio de un porcentaje sobre las ganancias de esa primera venta de patines.
- Tampoco en este momento INHAR podía emitir facturas A (discriminando el IVA). Entonces vendió la primera carga en factura B, al consumidor final. Tampoco molesto tanto el principio ya que fue el intento para hacerse conocer. El "boca a boca" funcionó y así se vendieron los primeros patines SEBA (venta directa).
- Como en la mayoría de los proyectos, se guardaron los beneficios para poder invertir más en el siguiente pedido a China. También hay que notar los pocos beneficios, dados a muchos trámites, intermediarios, multas, porcentajes debidos,...sobre los cuales volveré a dar más detalles.

5.2 Hoy

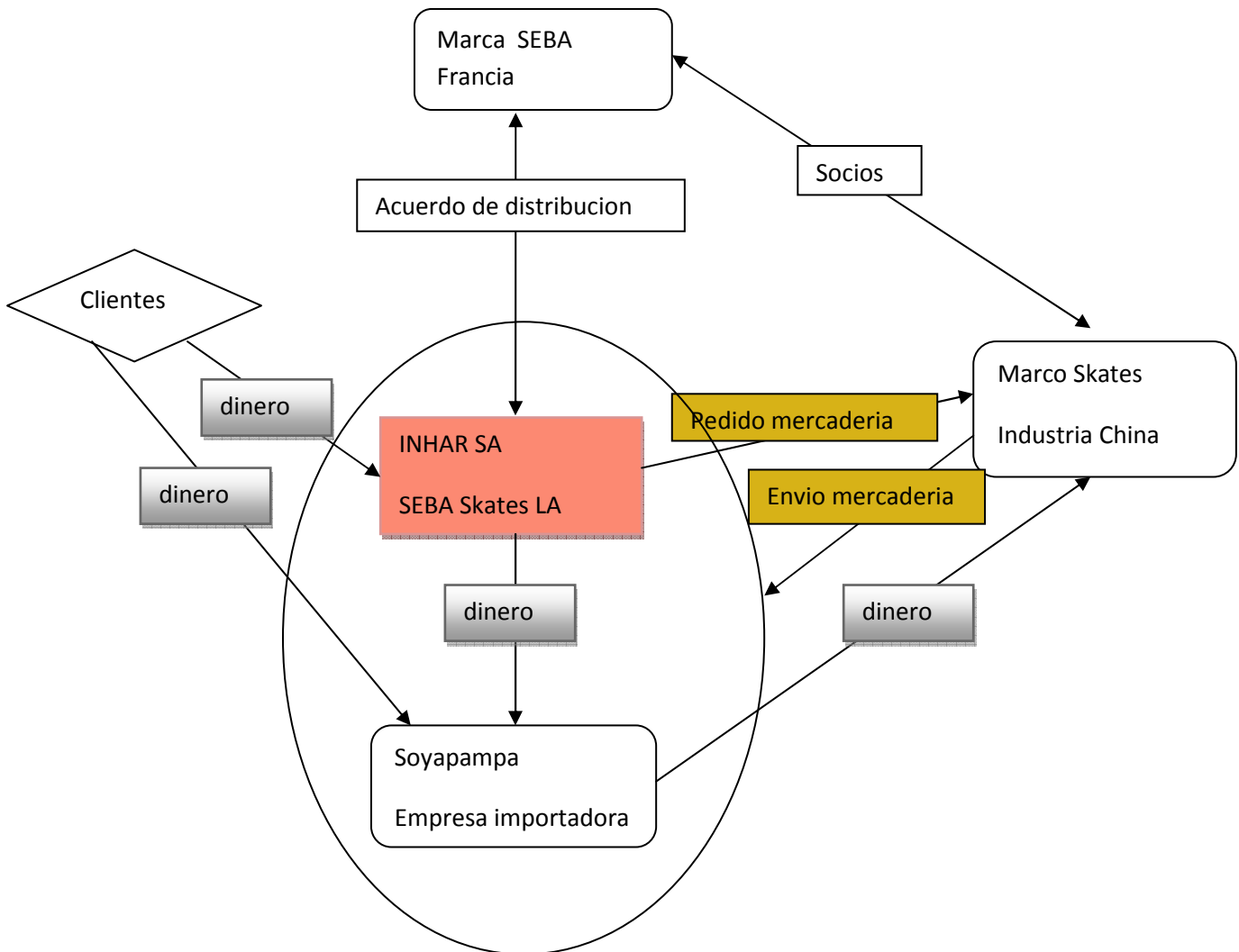
- Tras las ventas de la primera carga, el mercado explotó y la demanda es cada día más importante.
Sin embargo, el presupuesto todavía no da para satisfacer a la gente y se pierde ventas por gente que prefiere comprarse otro patín en vez de esperar, lo cual es un problema a tomar en cuenta para que no surja más en el futuro.
- Tiendas de deporte manifestaron su interés para vender patines SEBA, y así estamos en una fase de cambio: pasar de la venta directa a la venta por mayor a otras empresas distribuidoras. Así el margen de ganancia es menor por patín pero se venden muchos más pares. Ejemplo: Universo Aventura, La casa de los patines, Ferreira Bahía Blanca, ...
- Como todavía no podía emitir facturas A, paso otra vez por el intermediario Soyapampa, la empresa importadora, lo cual genera problemas y demoras que tratare en el capítulo "problemas actuales".
- En mayo se vendieron unos 400 patines de una carga de China.

- En Julio se vendió una carga de unos 100 patines viniendo de Francia, ya que no se podía haber obtenido esos patines de la carga de China: no había stock en este momento y no podíamos esperar para mandar la orden.
- Se vendió casi todo así que el stock actual es de unos 20 patines: habría que hacer un pedido urgente a China para tener otra carga el mes que viene.

5.3 Próximos pasos

- Establecer un team estable
- Separar el Argentina Slalom Series de SEBA con el fin de disociar la marca de la asociación. Aunque este claro para nosotros, no lo es para muchos patinadores y sigue causando problemas, por ejemplo con otras marcas.
- Preparar el pedido a China siguiente: eso incluye encontrar los fondos y tener estrategia de importación. Hay que prever también el verano, ya que es la temporada donde mas se venden patines y es muy importante no quedarse sin stock en este momento.
- Convertirse en una empresa importadora para ganar tiempo y dinero
- Poder emitir facturas A
- Vender solamente a otras empresas (terminar ventas directas) para ahorrar tiempo y vender más volumen.
- Tener más estabilidad en el abastecimiento porque permite regular la demanda y establecer estrategia a largo plazo
- En función de eso mantener el proyecto, desarrollarlo, tener un plan al año de eventos ...
- A largo plazo, organizar bases en Latinoamérica para ahorrar costos y distribuir patines en todo el continente.

6. Esquema logístico general actual



Es importante notar que el trámite involucra 2 empresas en Argentina, INHAR SA y Soyapampa. No se puede considerar una sin la otra de momento, ya que una importa la mercadería y la otra la vende.

Eso perjudicó mucho el buen funcionamiento de SEBA Skates LA hasta el día de hoy.

En teoría, INHAR SA sería la parte comercial de SEBA porque todos los movimientos pasan por Soyapampa. En realidad, solo es un inversor temporal aunque no aparezca como tal.

INHAR SA está en el centro ya que coordina todas las acciones y invierte el dinero. Pidió primero el acuerdo de distribución de SEBA. Cuando se otorga tal acuerdo, se pone en contacto con la fábrica de China con el fin de pedir mercadería. Así empiezan los negocios, ya que hay que definir las condiciones de pago, intercambiar los datos bancarios de las empresas, identificar los interlocutores en cada empresa, ponerse de acuerdo según el pedido. Marco Skates manda una hoja de demanda única. Una vez hecho eso, la logística se implementa: contratar a un flete (nuevo, ya que es una nueva destinación); qué precio, qué seguro, donde recoge la mercadería, a donde la deja, que cubre exactamente el seguro. Son cuestiones que aparecen con un sola flecha en el esquema pero que necesitan horas de preparación y de trabajo.

Agrego que para complicar las cosas, se tuvo que introducir a Soyapampa, con todos sus datos, ya que legalmente es el importador de la mercadería. Por lo tanto, la factura tiene que estar a su nombre.

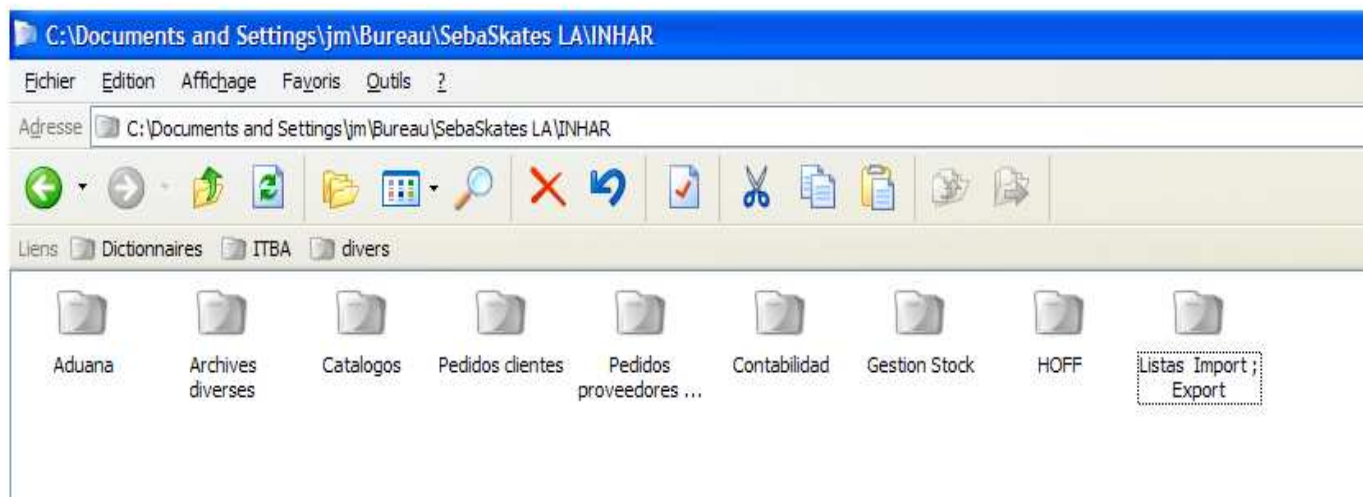
Por eso se complica a dentro de la burbuja Argentina. INHAR vende los patines, pero Soyapampa tiene que hacer las facturas. Siempre falta un documento, y las demoras son múltiples. Logísticamente, es muy complicado trabajar con tantos intermediarios. Además, se la contabilidad es doble y tenemos que estar de acuerdo, ya que los beneficios los tiene que guardar INHAR, retrocediendo a Soyapampa solamente la parte de los gastos y de su porcentaje.

Por esas razones no se quiere más trabajar con Soyapampa, para ganar tiempo y dinero. Además, China tampoco quiere trabajar con ellos debido a numerosas demoras con respecto a los pagos.

7. Funcionamiento de la empresa/gestión

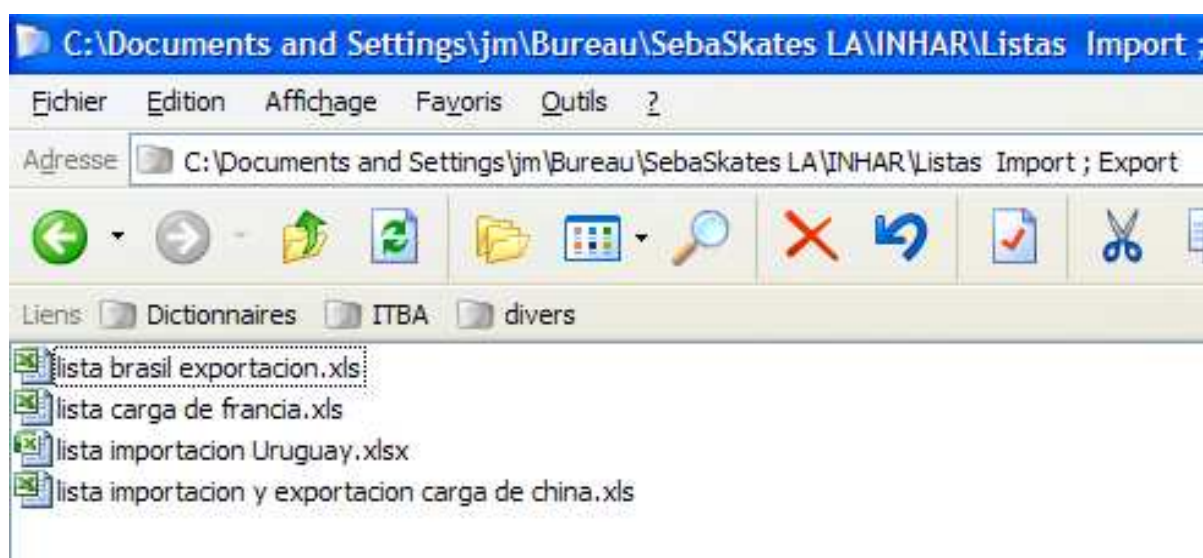
Como en el 99,99% de las empresas hoy, la gestión se hace gracias a computadoras, equipadas o no con software. Lo más importante de lo que aprendí fue separar las cosas, y saber para cada problema grande descomponerlo en varios problemas más chicos, resolverlos y terminar resolviendo el problema grande.

Separe las carpetas de esa forma :

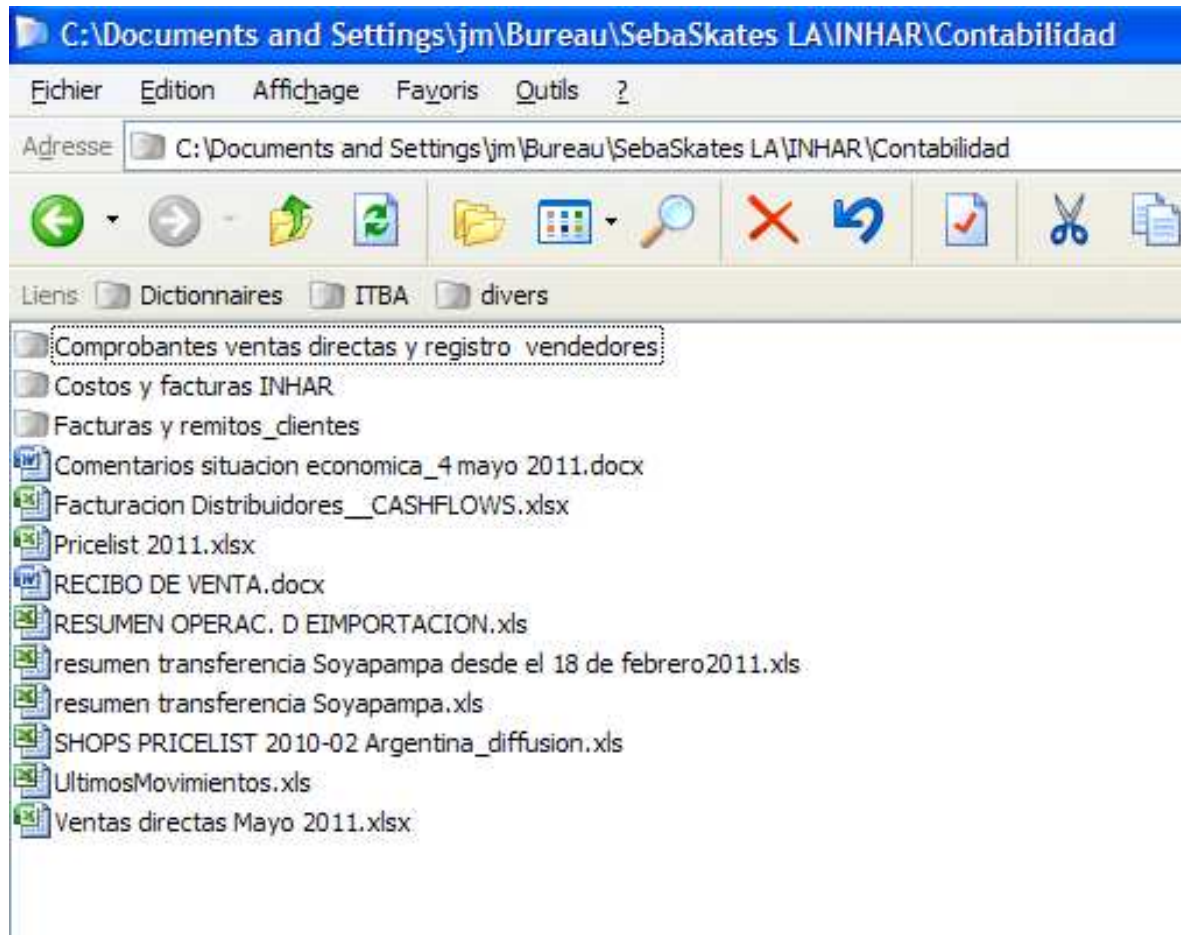


24: Carpetas de la empresa INHAR

Las subdivisiones se detallan después así (ejemplos) :



25 : Listas import; export



26: Como se ordena en Contabilidad

Cada carpeta contiene así un sistema para ordenar todos los documentos. Se hace igual para gestionar los mails. Este modo de "cajones" es lo más sencillo para encontrar rápidamente la información que se necesita.

Se puede notar la importancia de Excel (o otro software de "hojas de cálculo") ya que es lo más eficiente para guardar datos, hacer cálculos sobre una base de datos, etc. Es una herramienta imprescindible para muchos estudios. También es lo más fácil para preparar los pedidos, las facturas, los remitos, y chequear todo.

7.1 Pedidos a China

Tiene que tomar en cuenta unos criterios importantes:

- Cuanto dinero podemos invertir
- Cual es el mercado/demanda actual
- Cual es el stock actual

En base a este estudio, se puede esbozar la forma de un pedido, con el documento siguiente. Esta planilla esta mandada por Marco Skates, quien contesta después en función de lo que tiene, lo que puede fabricar y en cuanto tiempo.

En el caso de este todo bien, se valida el pedido con las condiciones de pago previstas.

En el caso de que falte mercadería o que haya que esperar demasiado, se modifica el pedido según lo posible. Se trata de encontrar el mejor equilibrio entre la demanda en Argentina y la disponibilidad en China hasta que se valide con ambas partes.

El catalogo mandado por Marco Skates tiene este aspecto:

SKATES COLLECTION									
REF	Series	Model Color	Picture					2011 SEBA FOB (USD)	RETAIL PRICE EUROPEAN UNION (EUR)
	FREERIDE			Liners	Frames	Wheels	Bearings		
SSK-FRX80-#34 to #47	FRX 80	BLACK / WHITE		FR liner	X Series 243mm black	80mm Seba White / BK	SEBA ILQ5	USD	149.90 EUR
SSK-FRX84-#34 to #47	FRX 84	BLACK / WHITE		FR liner	X Series 255mm black	84mm Seba White / BK	SEBA ILQ5	USD	159.90 EUR
SSK-FR280-#34 to #47	FR2 80	BLACK / BLACK		FR Liner	R1 243mm black	80mm Seba White / BK	SEBA ILQ7	USD	199.90 EUR

27: Patines repertoriados en Marco Skates

Este PDF es el documento de referencia para todos los distribuidores de SEBA en el mundo. Tuve que borrar el precio FOB en USD de China porque es confidencial, pero se puede notar que esta el lado del precio de venta recomendado. Son las 2 últimas columnas y las más importantes ya que permiten proyectar las ganancias sobre un pedido.

EL catalogo contiene 41 páginas, es exhaustivo y contiene toda la información necesaria para todos los accesorios y repuestos también:

SPA-FRX	SPACER FOR FRX SKATES	SILVER		0.25 USD	-	1pc	Bulk
SPA-ALU	ALUMINIUM SPACER	ALUMINIUM		0.30 USD	-	1pc	Bulk
SPA-ALU-SET	ALUMINIUM SPACER SET	ALUMINIUM		2.40 USD	-	8pcs	
SCRW-FRM-2XF	FEMALE PART FOR FRAME ASSEMBLING FR2/FRX	ALUMINIUM		0.35 USD	-	1pc	Bulk
SCRW-FRM-2X	FR2 SCREW FOR FRAME ASSEMBLING	BLACK		0.20 USD	-	1pc	Bulk
SCRW-FRM-5/16	FRAME MOUNTING SCREW 5/16" (FR1)	BLACK		0.30 USD	-	1pc	Bulk

28: Accesorios repertoriados en Marco Skates

Eso es uno de los éxitos de la marca: se puede comprar hasta el último tornillo por separado y reemplazarlo, lo que hace del patín un patín invulnerable cambiando cada vez lo que se necesita.

La primera columna es la "referencia", o sea como están registrados los productos . Es un código más corto, único, que permite identificar de que hablamos sin explicar todo lo que es. Esa misma información se encuentra en la segunda columna. Abarcare mas el tema en el capítulo de la aduana, que es lo que corresponde a esos códigos.

Una vez consultado el catalogo y los demás criterios (mercado, inversión disponible, ...) se prepara el pedido con la "ordersheet " preparada por Marco Skates. Esta es única e igual para todos los distribuidores, así Marco Skates no tiene que adaptarse a la forma de cada uno: no hay pedidos particulares, todo está en la hoja. Para cualquier cosa extra, se negocia por mail directamente con ellos.

	A	B	C	D	E	F
1						
2	YOUR COMPANY INFORMATIONS			ORDER SHEET 0311		
3	Name					
4	Full Address					
5	Contact					
6				DATE :		
7	ORDER N°					
8						
9						
10						
11	REF N°	NAME	COLOR	SEBA FOB Price	ORDER QTY	
12	SKATES					
13	FRX 80					
14	SSK-FRX80- #34	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	4	USD
15	SSK-FRX80- #35	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	8	USD
16	SSK-FRX80- #36	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	8	USD
17	SSK-FRX80- #37	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
18	SSK-FRX80- #38	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
19	SSK-FRX80- #39	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
20	SSK-FRX80- #40	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
21	SSK-FRX80- #41	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
22	SSK-FRX80- #42	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	20	USD
23	SSK-FRX80- #43	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	16	USD
24	SSK-FRX80- #44	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	12	USD
25	SSK-FRX80- #45	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	8	USD
26	SSK-FRX80- #46	FRX 80	BLACK / WHITE	USD	4	USD
27	SSK-FRX80- #47	FRX 80	BLACK / WHITE	USD		USD

29: Hoja de pedido de Marco Skates

Se pueden ver la referencia, nombre del producto, color, y precio FOB.

Después cada distribuidor llena la columna "order QTY" que es la cantidad de cada producto que quiere.

Según eso, el programa calcula solo el precio total en la última columna. Se hace un subtotal para cada artículo, y un total general debajo de todo, que enseno aquí (ejemplo):

	A	B	C	D	E	F
224	BRAKES					
225	BRK-JUN#S	BRAKE FOR JUNIOR SKATES #SMALL	BLACK	2,00 USD		0,00 USD
226	BRK-JUN#L	BRAKE FOR JUNIOR SKATES #LARGE	BLACK	2,00 USD		0,00 USD
227	BRK-S345	BRAKE FOR SEBA SKATES 34,5	SILVER	3,50 USD		0,00 USD
228	BRK-GT32	BRAKE FOR GT SKATES 32	SILVER	3,50 USD		0,00 USD
229	BRK-JUN-AXL	AXLE FOR JUNIOR BRAKE	-	0,25 USD		0,00 USD
230	BRK-S345-AXL	BRAKE HOLDER AXLE FOR SEBA FRAME 34,5	-	0,40 USD		0,00 USD
231	BRK-GT32-AXL	BRAKE HOLDER AXLE FOR GT FRAME 32	-	0,40 USD		0,00 USD
232	BRK-RUB	RUBBER ONLY FOR SEBA BRAKE	BLACK	1,00 USD		0,00 USD
233	BRK-RUB-SCR	SCREW FOR SEBA BRAKE PAD + FEMALE +NUT	-	1,00 USD		0,00 USD
234	BRK-RUB-JR#2724, #3538	RUBBERS ONLY FOR SEBA JUNIOR BRAKE	BLACK	1,00 USD		0,00 USD
235	ALN-316-RED	ALLEN KEY BIG 3/16"	RED	1,00 USD		0,00 USD
236	ALN-4-BK	ALLEN KEY STANDARD 4mm	BLACK	1,00 USD		0,00 USD
237	HDS-EVA#2-4	EVA HDS #2-4	BLACK	0,40 USD		0,00 USD
238	HDS-EVA#5-6	EVA HDS #5-6	BLACK	0,40 USD		0,00 USD
239	HDS-EVA#7-8	EVA HDS #7-8	BLACK	0,40 USD		0,00 USD
240	HDS-EVA#9-10	EVA HDS #9-10	BLACK	0,40 USD		0,00 USD
241	HDS-EVA#12	EVA HDS #12	BLACK	0,40 USD		0,00 USD
242	SUBTOTAL					0,00 USD
243	TOTAL					63 632,00 USD
244						

30: Ejemplo de pedido (total)

Se ve un pedido general de 63 632 USD (precio FOB de China). Se nota también que no se pidió frenos

en este pedido, ya que el subtotal antes del total general está a 0.

7.2 Condiciones de pago

Según el peso y las necesidades de cada empresa, se encuentra un compromiso negociado. En este caso, se pidió un 50% del dinero a la reserva, y el otro 50% un mes después de la llegada de los patines en Argentina.

Depende obviamente de la confianza que tiene tal empresa con la otra. Por ejemplo, INHAR demora bastante en pagar el último pedido, por lo tanto, las condiciones se harán rígidas para el próximo pedido.

Puede llegar hasta el pedido de 100% antes de mandar el producto en caso de no tener confianza, o hasta un pago 100% después de haber recibido la mercadería en caso de confianza total.

7.3 Flete

EL transporte se hace en buque desde China hacia Argentina (Puerto de Buenos Aires), en contenedores. Los precios dados son precios FOB (Free on board), lo cual significa que la responsabilidad de Marco Skates sobre la mercadería deja de existir en el momento que los productos se suben al buque en China. Por lo tanto, INHAR tiene que incluir en sus gastos el pago del transporte y también un seguro para la mercadería en el transbordo si lo desea.

Llegando al puerto, después de la logística aduanera (capítulo siguiente), hay que contratar otro flete para trasladar los productos hasta el depósito. Todos estos gastos tendrán que estar tomados en cuenta en la evaluación financiera.

7.4 Logística aduanera

La mercadería estando en el puerto, trámites de aduana se necesitan para importar los productos, o sea para que puedan ingresar al país. Es mucho más complejo en este caso ya que una parte está importada, pero otra parte sigue viajando hasta Perú, Brasil o Chile. Conviene entonces no importarla para ahorrar gastos de importación y otros de exportación.

Los trámites de aduana requieren en Argentina mucho tiempo y muchos intermediarios, dado que las leyes son bastante complicadas.

Primero, la fábrica de China comunica las facturas "proforma". Consiste en una manera muy precisa de definir los productos enviados. Hay de 3 tipos distintos, cada uno siendo imprescindible a la operación.

**MARCO SKATES LIMITED****INVOICE**

9C - D Yiko Industrial Building, 10 Ka Yip Street, Chaiwan, Hong Kong

Tel: (852) 2558 1773 (8 Lines)

Fax: (852) 2558 9513

Email: marketx@marco.com.hk

Web Site: http://www.marcoskates.com

Messrs : Soypampa
 Address : Burgos 621,
 D. AZUL CP 7300,
 Argentina

Ship to : Soypampa
 Address : Burgos 621,
 D. AZUL CP 7300,
 Argentina

Invoice No. : EX-03139
 Date : 23-Dec-2010
 Revise No :
 Revise Date :
 Your Order No. : Seba Latinoamerica
 Order 3
 Our Proforma Inv No : PRO-11472
 Page : 1 of 29

Tel : 542281-422792

Fax :

Port of Shipment : Hong Kong
 Date of Shipment : On/ About 22-Dec-2010
 Port of Destination : Buenos Aires, Argentinian
 Vessel Name : HLM-CSAV La Ligua V.01051/S

Item Description	Quantity	Unit	Size/Color/Design No.	Unit Price	Amount
				USD	USD
1) PRO-11472			#39 - #42	FOB Hong Kong	
Inline Skate					
Item No. : SEBA IGOR					
Size			#39 #40 #41 #42		
pairs			1 2 2 3		
2) PRO-11472	68	pairs	#34 - #47		
Inline Skate					
Item No. : SEBA High 936 Blue					
Size			#34 #35 #36 #37 #38 #39 #40 #41 #42 #43 #44 #45		
pairs			1 4 6 6 6 6 6 6 6 6 6 4		
Size			#46 #47		
pairs			4 1		

31: Primer tipo: invoice

Trata de detallar todo lo que se manda y a qué precio, con descripción.

Notamos que hay 29 páginas, lo que necesita mucho tiempo para analizar, dado la importancia de la información, hay que chequearlo perfectamente.

SHIPPER/EXPORTER MARCO SKATES LTD. 9C-D YIKO INDUSTRIAL BUILDING, 10 KA YIP STREET, CHAIWAN, HONG KONG		BOOKING NUMBER HK2EF10120007	
CONSIGNEE SOYAPAMPA S.A. BURGOS 621 D, AZUL, CP 7300 CUIT NO.: 30-70943575-5 CONTACT PERSON: LUCIANA TEL +0228 1422 792 EMAIL ADDRESS ESTUDIOPEREDA@SPEEDY.COM.AR		FORWARDING AGENT (Reference) GUILLERMO LUIS BESTEIRO AV. RIVADAVIA 9866 FLOOR - C1002AAU - BUENOS AIRES ARGENTINA CUIT 20-10301584-5	
NOTIFY PARTY SAME AS CONSIGNEE		POINT AND COUNTRY OF ORIGIN (For the Merchant's Reference Only) ALSO NOTIFY PARTY	
PRE-CARRIAGE BY OCEAN VESSEL/VOY NO. CSAY LA LIGUA		PLACE OF RECEIPT PORT OF LOADING 01051/S HONG KONG	
PORT OF DISCHARGE BUENOS AIRES, ARGENTINA		ONWARD INLAND ROUTING (For the Merchant's Reference Only) PLACE OF DELIVERY BUENOS AIRES, ARGENTINA	
MARKS AND NUMBERS SEE ATTACHMENT	NO. OF PKGS 192 CTNS	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS PARTICULARS FURNISHED BY MERCHANT SHIPPER'S LOAD & COUNT & SEAL 20GP X 1 FCL CONTAINER(S) S.T.C. CY/CY INLINE SKATES BOOTS PROTECTIVE SET SPARE PARTS NCM: 9506.70.00 OCEAN FREIGHT USD 1850	GROSS WEIGHT 2327.00 KGS MEASUREMENT 14.550 CBM
CONTAINER(S) NO. SEAL NO.: BSIU2284708P1278858		TOTAL - ONE (1X20GP) CONTAINER(S) ONLY SHIPPED ON BOARD DATE DEC 23, 2010	
ITEM NO., FREIGHT RATES, CHARGES		PREPAID	COLLECT

32: Secundo tipo: BL & CO

Este documento es el recibo general de encomienda. Tiene la información para la aduana: quien tiene que recibir la mercadería, sus datos, el peso de del mando, su tamaño, como viene (contenedor de 20 pies).

Lo más importante es el cello final, que atesta que los dichos productos fueron embarcado a tal fecha :

"Shipped on board " "DATE"

Es crucial esta información para saber que todo se embarco bien y a qué fecha, para los papeles administrativos y en caso de litigio.

**MARCO SKATES LIMITED**

9C - D Yiko Industrial Building, 10 Ka Yip Street, Chaiwan, Hong Kong
 Tel: (852) 2558 1773 (8 Lines) Fax: (852) 2558 9513 Email: marketx@marco.com.hk Web Site: http://www.marcoskates.com

PACKING LIST

Messrs : Soypampa
 Address : Burgos 621,
 D. AZUL CP 7300,
 Argentina

Ship to : Soypampa
 Address : Burgos 621,
 D. AZUL CP 7300,
 Argentina

Packing List No. : EX-03139
 Date : 23-Dec-2010
 Revise No :
 Revise Date :
 Your Order No. : Seba Latinoamerica Order
 3
 Our Pro-Inv No : PRO-11472
 Page : 1 of 39

Tel : 542281-422792
 Fax :

Port of Shipment : Hong Kong Port of Destination : Buenos Aires, Argentinian
 Date of Shipment : On/ About 22-Dec-2010 Vessel Name : HLM-CSAV La Ligua V.01051/S

Marks & No.	Item Description	Carton No.		Total	Size/Color/ Design No.	Unit	Total Quantity	--- Each Carton ---		
		From	To					GR W. KGS	NET W. KGS	Measurement CM
SEBA SKATES LATINOAMERICA ITEM NO. SEBA IGOR MADE IN CHINA C/NO. 1-2	Container No: BSIU2264709/ 20'				Seal No: P127886					
	Proforma Invoice No : PRO-11472				Your Order No.: SEBALatinoamerica order 3					
	Inline Skate									
	Item No. : SEBA IGOR									
		1 - 1		1	#39	pairs	1	15.00	12.00	54x50x35.5
					#42	pairs	3			
		2 - 2		1	#40	pairs	2	15.00	12.00	54x50x35.5
					#41	pairs	2			
	TTL: 2 Ctns									
	TTL: 8Pairs									

33: Tercer tipo: Packing

El packing es el más importante para mí, encargado del stock (no tanto de la parte administrativa):

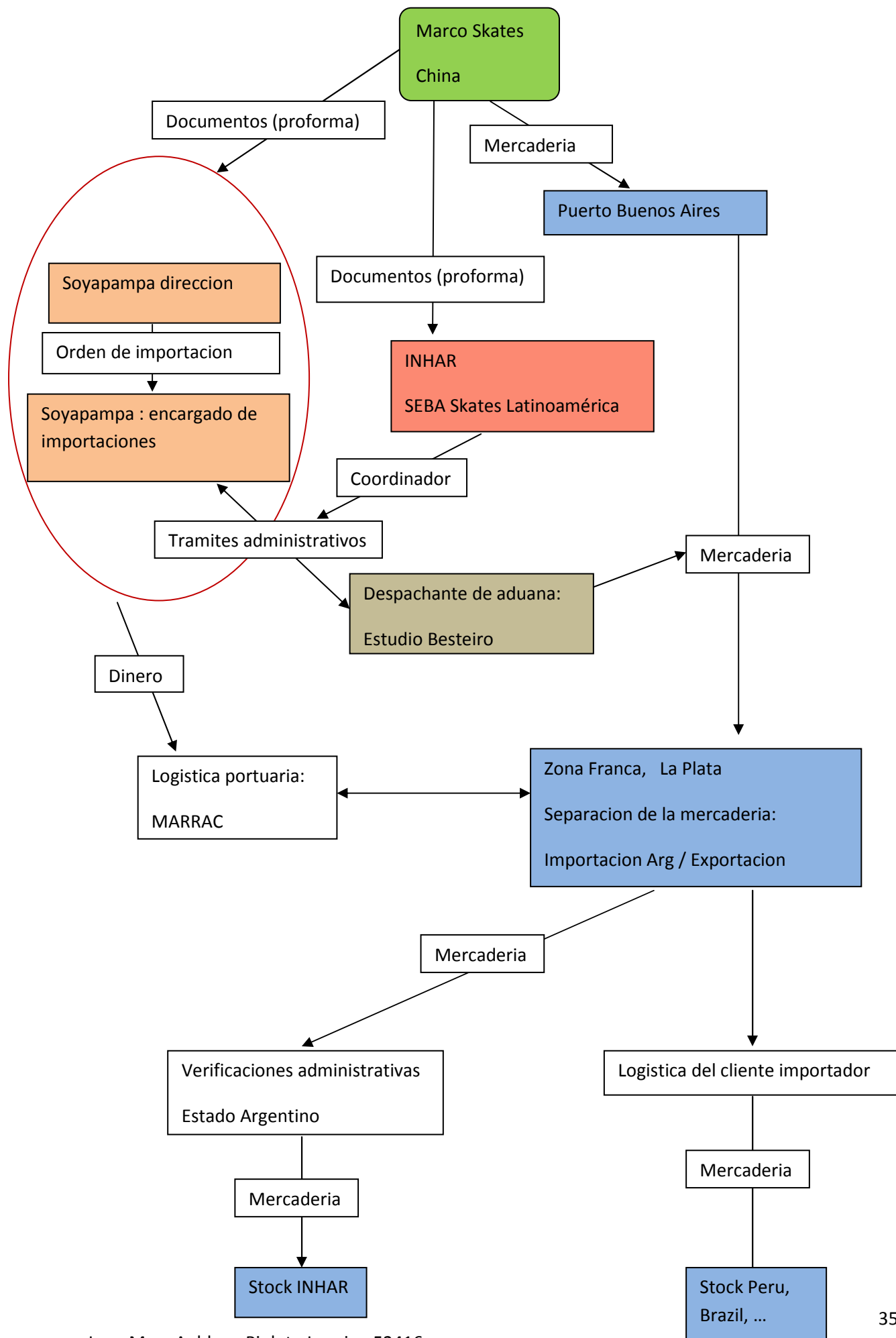
sin ninguna información de precio, trata solamente de ubicar cada producto en que caja. Los productos

vienen en cajas de cartón numerotadas, y esta lista me permite ganar mucho tiempo preparando los pedidos

con anticipación. En cuanto llegan los patines en la zona franca, podemos aislar lo que se importa y para que tienda, y lo que se exporta hacia Brasil o Perú o otro país.

Después, hay que seguir un camino muy reglamentado.

Aquí está el esquema de las operaciones



- INHAR SA tiene que proveer a su despachante de aduana (BESTEIRO) la lista de lo que quiere importar:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Importacion en la Argentina de la carga China						
2							
3	Ref	designation	size	Quantity	weight (kg)	FOB price (USD)	box
4	SEBA IGOR	SEBA IGOR	39	1	3		1
5	SEBA IGOR	SEBA IGOR	40	1	3		2
6	SEBA IGOR	SEBA IGOR	41	1	3		2
7	SEBA IGOR	SEBA IGOR	42	1	3		1
8							
9	SEBA FR1 LINER	SEBA FR1 Liner	43	20	13		92
10	SEBA FR1 LINER	SEBA FR1 Liner	44	20	13		93
11	SEBA FR1 LINER	SEBA FR1 Liner	45	20	13		94
12							
13	SEBA FR1 LINER BALANCE WHITE	SEBA FR1 LINER BALANCE WHITE	39	20	13		95
14	SEBA FR1 LINER BALANCE WHITE	SEBA FR1 LINER BALANCE WHITE	41	20	13		96
15							
16	SEBA GT BOOT ONLY	SEBA GT BOOT ONLY	36	1	2		97
17	SEBA GT BOOT ONLY	SEBA GT BOOT ONLY	36	1	2		97
18	SEBA GT BOOT ONLY	SEBA GT BOOT ONLY	36	1	2		97
19	SEBA GT BOOT ONLY	SEBA GT BOOT ONLY	36	1	2		97

34: Lista de importación

Comporta los datos necesarios a la importación en Argentina, según las leyes Argentinas. En este caso, sirve la referencia de cada artículo (mencionado antes) porque son los requerimientos de Argentina (y de la mayor parte de los países). El despachante corrobora la información de esta lista con la proforma de China. Se chequean los productos y ingresan al país según el valor que tienen.

De ahí, la mercadería se manda a las verificaciones aduaneras antes de salir del puerto o zona franca (en caso de que no se nacionalice todo). No depende más en este momento del despachante de aduana, sino del encargado del estado Argentino. Verifica la mercadería, si corresponde con los documentos del despachante, y si no hay problemas de licencia de importación (ver Importación/Exportación). Puede salir en "canal verde" y la mercadería se va con el flete al depósito, o en "canal rojo", y en aquel caso arrancamos otra vez. El estado Argentino manifiesta sus requerimientos, porque negó la nacionalización, y INHAR arregla lo necesario. Muchas veces esta debido a envases no adecuados, o sin identificación. También puede ser canal rojo por problemas de licencia o no correspondencia entre lista de importación y mercadería real.

Otra vez se verifica hasta que pase en canal verde.

Nota importante: el tema de la aduana es muy complicado y requiere un conocimiento muy específico del tema. Por eso el despachante es un personaje clave empleado, tiene ese papel de conocer los rodajes del sistema. Un buen despachante puede hacer ahorrar a la empresa mucho tiempo y dinero. Volveré al tema en el capítulo Importación/Exportación.

7.5 Gestión del stock

Una vez los patines ingresados, hay que coordinar su transporte hasta el depósito. Ahí, se preparan los pedidos de las distintas tiendas, para estar después mandadas a los clientes. Se gestiona el stock al mismo tiempo, tomando en cuenta los pedidos, las entradas y salidas del stock en tiempo real.

Se podría agregar también una función "punto de reorden", avisando el momento en el que sería óptimo hacer otro pedido (con el menor costo).

	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
1	GT 90					SEBA HIGH BLACK					SEBA HIGH BLUE	
2	SSK-GT90-#34	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#34	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	2		SSK-SH-BL-#34	SEBA HIGI
3	SSK-GT90-#35	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#35	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	4		SSK-SH-BL-#35	SEBA HIGI
4	SSK-GT90-#36	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#36	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	2		SSK-SH-BL-#36	SEBA HIGI
5	SSK-GT90-#37	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#37	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	4		SSK-SH-BL-#37	SEBA HIGI
6	SSK-GT90-#38	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#38	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	3		SSK-SH-BL-#38	SEBA HIGI
7	SSK-GT90-#39	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#39	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	2		SSK-SH-BL-#39	SEBA HIGI
8	SSK-GT90-#40	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#40	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	1		SSK-SH-BL-#40	SEBA HIGI
9	SSK-GT90-#41	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#41	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	1		SSK-SH-BL-#41	SEBA HIGI
0	SSK-GT90-#42	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#42	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	1		SSK-SH-BL-#42	SEBA HIGI
1	SSK-GT90-#43	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#43	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	3		SSK-SH-BL-#43	SEBA HIGI
2	SSK-GT90-#44	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#44	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK			SSK-SH-BL-#44	SEBA HIGI
3	SSK-GT90-#45	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#45	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK			SSK-SH-BL-#45	SEBA HIGI
4	SSK-GT90-#46	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#46	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	2		SSK-SH-BL-#46	SEBA HIGI
5	SSK-GT90-#47	GT 90	BLACK / BLACK			SSK-SH-BK-#47	SEBA HIGHBLACK	BLACK / BLACK	2		SSK-SH-BL-#47	SEBA HIGI
6	SUBTOTAL GT 90					SUBTOTAL					SUBTOTAL	
7					0				27			

35: Estado del Stock

Por ejemplo, tenemos 27 patines SEBA HIGH BLACK con el detalle para cada talla.

Cuando se reserva uno, lo ponemos como comentario (ejemplo: 2 para Rosario, 1 para Mar Del Plata).

Así mantenemos constantemente el stock con las reservas, y impide atribuir un patín ya reservado, aunque no salió del stock todavía.

Cuando sale el producto del stock, se borra el comentario y se actualiza el archivo con un patín menos.

Este archivo del stock esta publicado on line en una base de datos compartida por 3 personas solamente. Esas 3 personas pueden contestar a un pedido cuando quieren, aunque no estén juntas, simplemente consultando el stock on line. Cualquiera de las 3 personas puede modificar también el archivo en caso de que realice una operación sin que los otros estén.

Cuando sale un producto del stock, la persona quien lo saca me manda un mail avisándome con los datos de la venta. Así pasa enseguida del lado del stock al lado de la contabilidad y está registrado.

Esta doble registración permite evitar errores, ya que si corresponden esos 2 archivos, buscamos en donde hay una diferencia y solucionamos el problema con los datos de esa venta.

Ejemplo: Salió un patín sin que este avisado, entonces aparece un patín menos en stock pero no un patín mas en las ventas. Consecuencia: error de correspondencia en este patín, y pregunto qué paso. El responsable encuentra su error y arreglamos la cuenta.

7.6 Contabilidad

Esta mandada a una contadora para toda la parte obligatoria. Sin embargo, se guardan en esta carpeta todos los archivos necesarios.

° Primero, los comprobantes de cada transacción, siendo pruebas en cualquier caso de conflicto o de duda.

FECHA	HORA	TERM	N. TRAN.
12/05/2011	13:18	A66T	1

BANCO SANTANDER RIO SA
CUENTA UNICA PESOS
DEPOSITO EN EFECTIVO

SUCURSAL : CORDOBA
DOMICILIO: RDS

CLIENTE : WAST
FILIAL : 182
CUENTA : 361

NRO. SOBRE 974071
IMPORTE \$1.105.00
S.E.U.G.

OPERACION A CONFIRMAR

COMPROBANTE PARA EL CLIENTE

Recuerda que los depósitos en efectivo o cheques deben realizarse en la misma moneda de la cuenta. Ud. Puede consultar los depósitos pendientes de confirmación y realizados en el día a través de Online Banking ingresando a www.santanderrio.com.ar o en Super Línea llamando al 4345-2400 o desde el interior al 0800-999-2400

Los depósitos en pesos y en moneda extranjera cuentan con la garantía de \$ 30.000. En las operaciones a nombre de dos o mas personas, la garantía se prorratea entre sus titulares. En ningún caso, el total de garantía por persona podrá exceder de \$ 30.000, cualquiera sea el número de cuentas y/o depósitos. Ley 24.485, Decreto 540/95 y Com. "A" 2337 y sus modificatorios y complementarios. Se encuentran excluidos los captados a tasas superiores a la de referencia y los que hayan contado con incentivos o retribuciones especiales diferentes de la tasa de interés.

36: Comprobante de un pago en Córdoba

°Cashflows: nota de todos los movimientos de dinero de la empresa, egresos o ingresos.

Permite ver el estado real de la caja en cada momento. No hay que confundirlo con la cuenta bancaria, que refleja la situación real de la empresa.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	CASHFLOWS							
2	Fecha	Enero 2011	Enero 2011	27 Enero 2011	Febrero 2011	Febrero 2011	Marzo 2011	Marzo 2011
3	Ingresos	33504	19848	7737		30000		30000
4	Egresos			-12000	-19848		-40000	
5	Salvos de caja			49089		59241		
6								
7								
8	Caja							
9	adelantos de ADUANA							
10	pago realizado							
11								

37: Ejemplo del Cashflows

Aquí se pueden ver los movimientos de plata de la empresa en cada momento. Se agregan comentarios para explicar tal gasto o tal ingreso.

Abajo, usamos una nota recordativa de varios movimientos en curso.

El cashflows está también en una base de datos online para poder ser consultado en cualquier momento por los socios de la empresa.

° Lista de precios: para poder consultar en cada momento que precios para quien (venta directa, IVA, empresas) o simplemente para evaluar costos, o estudiar las ganancias.

	A	Barre de formule	C	D	E
1	ROLLERS SEBA	Precio de venta recomendado (\$)	Precio tienda (-40%) (\$)	Precio tienda sin IVA (-40% -21%) (\$)	Precio FOB China (USD)
2	SEBA Igor Promodel	3220	1932	1526,28	
3	SEBA High Carbon (Carbon Cuff)	2880	1728	1365,12	
4	SEBA High Deluxe	2090	1254	990,66	
5	SEBA High	1915	1149	907,71	
6	SEBA GT 90mm	1650	990	782,1	
7	SEBA GT 100mm	1790	1074	848,46	
8	SEBA FR1	1650	990	782,1	
9	SEBA FR2	1465	879	694,41	
10	SEBA FRX	1120	672	530,88	
11	SEBA FR Junior	670	402	317,58	
12					
13	SEBA PROTECTIVES				
14	2-PACK : GLOVES (SG) + KNEE PADS ZIPPER (SKP-Z)		0	0	
15	3-PACK : WRIST (SWG)+KNEE (SKP-Z)+ELBOW (SEP)		0	0	
16	SEBA Gloves (SG)		0	0	
17	SEBA Wrist Guards (SWG)	85	51	40,29	
18	SEBA KNEE PAD ZIPPER (SKP-Z)	145	87	68,73	
19					
20	Cones Slalom	115	69	54,51	
21					
22	RUEDAS				
23	SEBA Wheels White 72,76,80mm	39	23,4	18,486	
24					
25	FRAMES				

38: Los precios según quien compra

Esta tabla es muy útil cada día. Permite consultar el precio público, el precio tienda de cada artículo rápido. Además, permite comparar todo y establecer beneficios.

El IVA también es útil, sobre todo para las tiendas quienes pueden ya darse cuenta de lo que recuperan. El IVA (impuesto al valor agregado) es solo para el consumidor final, con lo cual un balance se establece con el estado Argentino para que el total de IVA se quede a 0.

° Movimientos con Soyapampa: aunque no esté por mucho tiempo, es muy importante registrar cada transacción, para saber quién debe a quien (lo detallo en otro capítulo).

	A	B	C	D	H	I
1	GASTOS IMPORTACION					
2						
3	FECHA	FACT.	PROVEEDOR	CONCEPTO	\$	
44	22-02-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
45	23-02-11		Gastos	Impuesto al cheque	-1 483,20	
46	23-02-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
47	03-03-11		Exportador	Pago 50%	-121 865,72	
48	15-03-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
49	16-03-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
50	16-03-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
51	22-03-11		Gastos	Transferencia Despachante Gastos	-10 000,00	
52	02-04-11		Gastos	Impuesto al cheque	-240,00	
53	02-04-11		Gastos	Poliza de Traslado	-503,45	
54	27-04-11		Gastos	Impuesto al cheque	-733,50	
55	04-05-11		Gastos	SIM	-160 096,80	
56	05-05-11		Deposito Patrick	Impuesto al cheque	-49,82	
57	05-05-11		Gastos	Transf. Despachante	-20 015,16	
58	10-05-11		Patrick	Marrac	-4 152,00	
59	16-05-11		Gastos	Impuesto al cheque	-79,59	
60			Gastos		-6 632,25	
61	25-01-10		Exportador	Pago Saldo	-123 000,00	PENDIENTE
62				SALDO 2° IMPORTACIÓN		-167 251,99
63				SALDO TOTAL		-204 364,79

39: Unos movimientos con Soyapampa

° Las facturas y los remitos de cada tienda

	A	B	C	D
1	Nico 3			
2				
3	INHAR SA			FACTURA
4	Senores:			
5	Domicilio:			
6	Localidad:			
7	CUIT:			
8				
9	Cant	Ref	Precio/unid	Precio sin IVA
10		1 SEBA IGOR	1526,28	1526,28
11		2 SEBA HIGH DELUXE	990,66	1981,32
12		7 SEBA HIGH BLACK	907,71	6353,97
13		4 SEBA HIGH BLUE	907,71	3630,84
14		9 SEBA FR1 BLACK	782,1	7038,9
15		1 SEBA FR1 BLUE	782,1	782,1
16		4 SEBA FR2	694,41	2777,64
17		1 SEBA FRX	530,88	530,88
18			total	24621,93
19			IVA	5170,6053
20			Total con IVA	29792,5353
21				

40: Ejemplo de factura a una tienda

Se colocan los datos necesarios: descripción del producto, cantidades, precio. El IVA se hace sobre el total, ya el monto para cada artículo no importa.

° Ventas directas:

En cada ciudad donde hay un mercado, existe un vendedor quien reúne los pedidos y los manda a INHAR. Estos pedidos después están mandados por encomienda, y se emite una factura electrónica al consumidor final (factura B.)

Luego se registran en una tabla así:

ZONA	VENDEDOR	CANT.	PRODUCTO	TALLE	PRECIO	COBRADO	SALDO	COMISION
Mdq	Pablo	3	cono verde		345	230	115	51,75
Mdq	Pablo	1	cono naranja				0	0
Mdq	Pablo	1	KPZ	L			0	0
Mdq	Pablo	1	FRX	44			0	0
Mdq	Pablo	1	High Black	38			0	0
Mdq		1	High Black	34			0	0
Mdq		1	KPZ	S	regalo		#VALEUR!	#VALEUR!
Mdq		1	SWG	S	regalo		#VALEUR!	#VALEUR!
Mdq	Pablo	1	High Black	37			0	0
Mdq	Pablo	1	High Blue	38			0	0
Mdq	Pablo	1	FR1 Black	40			0	0
Mdq	Pablo	1	High Deluxe	42			0	0
Mdq	Pablo	1	GT	37			0	0
Codoba	Maria	1	FRX	42			0	0
Codoba	Maria	1	High Blue	44			0	0
Codoba	Maria	3	FR2	39			0	0
Codoba	Maria	1	cono amarillo				0	0
Codoba	Maria	1	cono naranja				0	0
Codoba	Maria	16	ruedas 80mm				0	0
Rosario	Alejar	1	FR1 Black	41			0	0
Rosario	Alejar	1	High Black	40			0	0
Rosario	Alejar	1	High Black	38			0	0
Rosario	Alejar	1	FRX	38			0	0
Rosario	Alejar	1	FR1 Black	39			0	0

41: Tabla de ventas directas

7.7 Importación/exportación

Se deben mantener listas con detalles de los productos mandados, como están mandados, a quien se mandan, con que intermediario.

Es más que importante tener un buen despachante para ahorrar gastos y tiempo.

Para cada producto importado o nacionalizado, el impuesto es de 48,5 % sobre el valor FOB que lo compramos, repartidos de la manera siguiente:

- Impuesto al Valor Agregado (alícuota general): 21%
- Percepción de IVA: 20%
- Retención de Ganancias: 6%
- Ingresos Brutos: 1,5 %

Por eso no se importan los productos que tienen que estar mandados a Perú o Brasil, sería pagar impuestos para nada. Entonces, se mandan a la zona franca, donde se puede separar la mercadería y exportar sin haber importado.

Una zona franca es un territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías, el no cobro de algunos impuestos o regulación de impuestos.

La Zona franca donde fuimos queda en La Plata. Hay que avisar al despachante de aduana antes, para que registre la identidad de los que entran. Al ingreso en la zona franca, se chequea el auto, y a la salida también, para que no haya traslado de productos no declarados.

Para reducir los gastos de importación, se puede hacer el CVDI (certificado de validación de datos de importadores). Dicho certificado se tramita con el AFIP (Administración federal de ingresos públicos), y hay que presentar los datos actualizados de la empresa, no tener deudas con el AFIP, y presentar las declaraciones juradas impositivas del último año.

Con el CVDI, pasamos al esquema siguiente :

- Impuesto al Valor Agregado (alícuota general): 21%
- Percepción de IVA: 10%
- Retención de Ganancias: 3%
- Ingresos Brutos: 1,5 %

O sea que la percepción del IVA y la retención de ganancias están reducidas a la mitad.

Ahorramos un 13% de impuestos, para tener al final 35,5% de impuestos sobre el valor del pedido.

Hay que notar que lamentablemente el sistema anda con coimas. Muchas veces se pide dinero o productos a cambio de un favor. Como son productos atractivos, los robos están más que comunes sobre un pedido. La última vez que fuimos, encontramos cajas abiertas a propósito, con mochilas llenas de patines, preparadas para estar robadas. Llegamos a tiempo para que lo que habían planeado robar no se hizo porque no tuvieron tiempo de volver.

El segundo tema para nacionalizar productos es la licencia. Para poder importar, el producto tiene que ser reconocido por el estado Argentino. Los rollers tienen todavía la denominación de "calzado deportivo", y se nota una falta de reconocimiento en cuanto a este deporte nuevo. Generalmente, todo lo que se fabrica en Argentina tiene poca licencia y no se puede importar. Por ejemplo, las mochilas SEBA y unas protecciones no se pueden importar ya que existen otras marcas.

Existen varios modos de esquivar la licencia, y aquí interviene la eficiencia del despachante. Con pocos productos, se pueden declarar en "muestras", y así no hace falta licencia. Así importamos unas medias específicas SEBA para probar. Pero más que todo, ahorra muchos tramites, mucho dinero y mucho tiempo ya que no se tiene que mandar los productos a la zona franca para separarlos. El pedido sale directamente del puerto, se nacionaliza y se manda al depósito.

En cuanto a las exportaciones, para nosotros no lo son realmente ya que los productos nunca ingresan a Argentina. Sin embargo, contratamos a nuestro despachante de aduana para que se ponga en contacto con la logística aduanera del país que importa la mercadería. Así se arreglan y se mandan los productos desde la zona franca de La Plata. Los costos se reparten entre el importador y nosotros según lo que se negocia. Generalmente, incluimos en nuestros gastos los del despachante con respecto a esa parte de la mercadería, y paga el importador el transporte hasta su depósito. Según la velocidad de los tramites, el tiempo de estadía de los patines en los galpones de la zona franca puede involucrar más gastos. En todo caso, el cálculo nuestro tiene que prever eso y guardar un margen decidido antes sobre estos productos.

Se puede decidir bajar las ganancias sobre un pedido para facilitar el desarrollo de un nuevo país. Condiciones simpáticas al principio ayudan al lanzamiento de la marca en un nuevo mercado.

7.8 Eventos

Trata de toda la parte WSS (World slalom series) con las Argentina Slalom series. Hay que estudiar los costos de cada evento, en qué fecha conviene hacerlo y en qué ciudad. Se guardan los archivos necesarios para organizar las competencias. Volveré al tema en capítulo "desarrollo del mercado".

7.9 SEBA Team

Establece las reglas de los miembros del team: cuáles son sus derechos y sus deberes, a que competencia tienen que participar, donde van a representar a Argentina y cuando. También se define el calendario anual del team.

Los miembros del Team SEBA son patinadores quienes piden para ser parte del team. Están elegidos según su nivel de Slalom, su motivación y su integración al grupo. Tienen que competir y practicar seguido, siendo la vidriera de la marca y del deporte. Son generalmente los mejores del país. A cambio de representar la marca, tienen los viajes pagos y material para practicar: patines, mochilas, rulemanes, ... Para los viajes importantes (Europa, Asia) el presupuesto no da para todos, con lo cual los mejores van. Ahí hablamos del team de Latinoamérica y no solamente de Argentina.

8. El caso Soyapampa

El intermediario usado por no tener licencia de importación pareció una manera de no perder tiempo al principio, pero se convirtió en una fuente de muchos problemas después.

EL punto clave fue la motivación de una empresa a quien no le importa realmente el desarrollo del mercado y por lo tanto no se apura para optimizar los tramites. Otro punto a notar es que a involucrar más personas las demoras están cada vez mas importantes.

- En la logística aduanera, Soyapampa quiso trabajar con su agente de aduana, lo que demoro mucho los tramites con Besteiro, el despachante de aduana de INHAR (como se ve en el esquema).

- En la contabilidad, se arma un doble registro de las transacciones: la de INHAR y la de Soyapampa.

- Soyapampa queda el responsable del pago de China. Sin embargo, si no tiene el dinero de INHAR, que vende los productos, debe adelantarlos o esperar, lo que causa conflictos: o por adelantar la plata cuando no lo tendría que hacer, o con China que solo pide su debido cual sea la situación.

- INHAR vende los patines con factura B al consumidor final, pero cuando tuvo que vender productos de la segunda carga a empresas, las tuvo que facturar Soyapampa ya que INHAR no podía. Entonces se armo movimientos de dinero entre las empresas y Soyapampa directamente, convirtiendo la cuenta más complicada...

9. Las ganancias actuales: ejemplo de un pedido

Supongamos una inversión en el proyecto de 30000 dólares, o sea 120 000 pesos (tomemos una tasa de 1 dólar = 4 pesos).

Eso significa que INHAR compra a Marco Skates por 120 000 pesos de productos. La inversión en realidad representa más ya que hay que pagar todos los gastos. Sin embargo, no se paga todo a Marco Skates antes, lo que permite no necesitar todos los fondos enseguida, sino vender una parte de la mercadería para después terminar de pagar la deuda.

Parámetros:

Hay que tomar en cuenta varios criterios muy importantes:

- Se consideran ventas directas al público, lo cual significa mucho mas ganancia pero también mucho más trabajo.
- Como visto en el capítulo de importación, no se considera de momento los descuentos posibles con la documentación importadora.
- Se suman las ganancias de Soyapampa, que obviamente negocio un porcentaje del monto total para hacer el trabajo del importador.

Les presento los gastos en la tabla siguiente:

GASTOS

Compra de productos a Marco Skates	120 000 pesos
Flete marítimo	8000 pesos
Aduana (nacionalización) (48,5%)	58200 pesos
Gastos operativos y honorarios	15 000 pesos
% Soyapampa (12%)	15 000 pesos

Lo cual da unos gastos alrededor del doble de la inversión (unos 220 000 pesos).

INGRESOS

Se calcula un promedio de 1000 pesos por patín vendido. 30 000 dólares representan sobre 450 pares, lo cual da una ganancia alrededor de de 450 000 pesos.

Por lo tanto, se gana el doble de lo que se gasta, sacando un beneficio del 100% de lo gastado.

Eso era la idea primera de los socios en cuanto a los 4 primeros pedidos: cada vez invertir otra vez todo lo que se había ganado para aumentar el volumen de los pedidos. De hecho, es la única forma al principio de un proyecto para desarrollarlo. Reducir las ganancias de cada uno para que crezca la empresa. Así, con un primer pedido de 30 000 dólares, se recuperan 120 000 (pero gastamos 60 000, o sea que tenemos 60 000 .) El segundo pedido seria entonces de 60 000 dólares, el tercero de 120 000, el cuarto de 240 000.

Sin embargo, las cosas lamentablemente no anduvieron tan bien, y el segundo pedido fue más o menos igual al primero.

Tratemos de explicar porque:

- Gastos operativos (material para eventos, primer pedido de remeras, almuerzos con clientes, papeles administrativos, contadora, ...)
- Lanzamiento de los sponsors (provee material al team SEBA)
- Gastos para los eventos mayores al principio (alquiler de sonido)
- Sistema de importación: se necesita tiempo para conocer los rodajes, el funcionamiento. Se pagaron coimas para poder importar productos. Además, bajo el control se Soyapampa, no se manejaban las cosas tan sencillamente. Perdimos mucho dinero con las demoras en el puerto, ya que cada estadía se paga con el tiempo que la mercadería se queda en el lugar.
- Las demoras en la zona franca se pagan. Ahí contratamos a Marrac, una empresa de logística quien se encarga de recibir nuestros productos, almacenarlos, y después mandarlos al depósito. Por las demoras tuvimos que pagar mucho mas a esta empresa.
- Errores administrativos: el despachante de aduana se equivoco en la mercadería importada. Nada importante, una diferencia de 10 conos sobre todo el pedido (o sea unos 50 dólares sobre un pedido de 30 000) pero eso atrasa todo el proceso. Por no correspondencia entre los documentos, se pide otra verificación, y entrena demoras. Luego, deja abierta la cuenta de Marrac ya que supuestamente quedan productos en su galpón (10 conos) y facturan el tiempo de esta cuenta. Cada tramite teniendo que pasar por INHAR, Soyapampa, el encargado de importaciones de Soyapampa, el despachante de aduana Besteiro, Marrac, y las verificaciones oficiales, se entiende perfectamente cómo puede demorar un mes más de lo previsto. A agregar que las transferencias tienen que seguir, porque algunos proveedores pueden decidir no trabajar más hasta que el sueldo este igual a cero. Por ejemplo, Soyapampa pude bloquear la importación, o Marrac puede suspender la salida de los productos. El tema no es la mala fe de algunos, sino mas la falta de rigor, que, en un detalle aparentemente insignificante, puede entrenar una demora de varios días. Sin contar que los tramites a partir del miércoles son más complicados, ya que se acerca el fin de semana, y no quieren que los productos estén bloqueados 2 días, porque son días facturados que hay que pagar. También se pagaron extra para poder tener los productos rápidamente (un jueves o viernes), porque toma el riesgo de ser rechazado y bloquear al transportador con la mercadería el fin de semana.
- Gastos de viaje para 2 patinadores en Europa y Asia: representa los viajes + estadías 2 semanas en el continente.

Todas estas razones hicieron que al final no se hicieron tantas ganancias que lo previsto. Al entrar en un mercado obviamente hay cosas que descubrir y aprender, por eso una parte de estos gastos se entiende. También se entienden los gastos de lanzamiento de la marca, porque son inversiones en marketing que son necesarias y serán recompensadas en el futuro. Pero unos gastos siguen permaneciendo y por esos hay que preocuparse porque no dependen de nosotros: coimas, demoras de aduana, problemas con Soyapampa. Más adelante se hace un

proyecto a largo plazo de la empresa, en el que tiene la licencia de importador, no trata mas con Soyapampa, puede emitir facturas A ...

10. Desarrollo del mercado

10.1 El principio

Este es el punto clave del proyecto. Todo empezó con pocos recursos, y los primeros patines se vendieron con boca a boca. Los socios ya estando en el ámbito de los rollers, la buena calidad y el carácter específico del slalom convencieron a cada vez más gente. Así se desarrolló el tema en el Rosedal, parque de Palermo en Buenos Aires, donde se concentra la actividad. Después, la inversión en las salidas de grupo, participación en todos los eventos de rollers, contribuyeron a fomentar una buena imagen de la marca. La gente empezó a preguntar a las tiendas si tenían SEBA, sin pasar por conocidos. Podemos decir que tras los primeros esfuerzos, beneficiaron de publicidad de los patinadores.

10.2 En otras ciudades

Internet tuvo un papel importante al principio, ya que era el único medio de comunicarse con gente patinando. En varias ciudades del interior grupos chicos patinaban, pero no se organizaban y no tenían idea del slalom. Cuando uno solo contacta manifiesta su existencia en el mail de SEBA, siempre se arma una charla, publicidad de la marca, y muy a menudo organizamos un evento en esa ciudad. El team SEBA bloquea una fecha, y un fin de semana entero va a patinar en esa ciudad: se arman demostraciones, recorrido de la ciudad con el grupo local, clases gratuitas de slalom, ... Los patinadores del team les enseñan también cómo comportarse en la ciudad en rollers, como organizarse, como fomentar un grupo. Con una sola visita, el grupo ya explota y se arma en poco tiempo un grupo organizado atrayendo a cada vez más gente. Hasta se crean varios grupos peleándose !

Así empezó todo con Rosario, Córdoba, Mar Del Plata, Olavarría, Bahía Blanca, Misiones, ...

10.3 Estrategia actual

Esos fueron los primeros experimentos para desarrollar la marca. Frente a tal entusiasmo para este deporte, organizamos mas eventos en distintas ciudades para hacer publicidad. Es más que importante notar que hay que desarrollar el deporte junto a la marca ya sin patinadores, no hay ventas. Por lo tanto, la estrategia es siempre trabajar con una meta más amplia que es crear cada vez mas necesidades en el deporte.

Tras este éxito, en cada ciudad se selecciono un vendedor para las ventas directas. Al aparecer una tienda interesada en el producto, toma poco a poco el lugar del vendedor, convirtiéndose en la tienda local. Hasta tenemos ahora varias tiendas interesadas por ciudad, con lo cual a veces se tiene que negociar la exclusividad.

La mayor inversión en publicidad para desarrollar la marca se hace con los eventos, que en realidad desarrollan el deporte. Siempre SEBA se plantea como sponsor principal, y demuestra su implicación en el asunto.

La idea general es: Mas patinadores hay, mas grande es el mercado. SEBA siendo una buena marca, es probable (y apostamos en eso) que tendrá una parte importante del mercado.

Consecuencia: Hay que dar gusto a la gente para este deporte. Cómo ? organizando eventos, competencias, dando clases gratuitas, formando grupos, salidas, paseos, mezclándose al desarrollo general del roller en Sudamérica.

La publicidad se hace también gracias a lonas (ver después) y remeras que fabricamos para vender, ofrecer, llevar, presentar en los eventos.



42: Remeras y musculosas de propaganda

Se utilizan también otros medios:

- TV: 2 miembros del team SEBA participaron en la apertura de Showmatch
- Revistas: ejemplo en "Tiempo de rollers" , donde nos pidieron explicar el nacimiento de Argentina Slalom Series.



La asociación mundial de Slalom (Freestyle y Speed.), es una asociación pública y es la encargada de organizar eventos de Slalom en el mundo y en distintos países (con representantes locales).
 La misma determina el rango mundial de todos los competidores del mundo en Speed Slalom y Freestyle Slalom, en relación con la WSSA (World Slalom Skaters Association).
 Hace un año y medio atrás se realizó en la Argentina el primer torneo oficial de slalom con la presencia de dos figuras internacionales importantes para el mundo del slalom. Sebastien Laffargue (presidente de WSS) e Igor Cheremetieff (Juez internacional y coordinador del French slalom series). Gracias a la experiencia de ellos y en conjunto con aficionados de esta disciplina se da comienzo a la Argentina Slalom Series y se organiza un Battle internacional en Buenos Aires y otra en Rosario. Participaron de ellos países como: Chile, Colombia, Francia, Brasil y Argentina. Convirtiéndose la misma en la representante de la WSS en la Argentina y de esta manera aquellos que participen entran en el ranking internacional.

En cada evento se organiza:

"Battle de promoción" esta última se realiza con el objetivo de que aquellos que se inician en este deporte puedan participar y descubrir lo que es el slalom, con onda y música, mediante un juego: esquivar los conos.

El Speed es la competencia de velocidad: 20 conos a esquivar con el mismo truco, el primero que llega gana. Obviamente se cuentan penalidades por cada cono tumbado.

El Freestyle sería la parte artística de la disciplina, encadenando trucos, tomando en cuenta con jueces la técnica, la velocidad, la variedad, el estilo de los patinadores.

Actualmente la marca de patines SEBA sponsoriza el evento en conjunto con otras marcas que apoyan la práctica de slalom. Apuntalando a este deporte en el país como así también el roller recreativo, fomentándolo como hobby, medio de transporte o simplemente una forma diferente de hacer actividad.

Argentina Slalom Series está siempre a la búsqueda de nuevos sponsors, por ahora los sponsors como SEBA Skates Latinoamérica, Redbull, Kappa(Nico3), Universo Aventura, Spy Ltda, Tiendas Ferreira ayudan al desarrollo del deporte.

La proyección a futuro es fomentar el Slalom y el roller, a través de más eventos para tener más patinadores, más sponsors, y promocionar esta actividad para todos.

El website oficial : www.worldslalomseries.com
 WSSA: www.wssa skating.com

43: Artículo publicado en "Tiempo de rollers"

10.4 Otros países latinos

Beneficiamos todavía de la distribución en Latinoamérica. Cada empresa interesada en vender SEBA tiene que pasar por nosotros, y si no lo hace cualquier distribuidor del mundo lo manda a nosotros. Así tuvimos contactos de gente de Chile, Perú, Brasil, Colombia.

Chile: Todavía no se mandó pedido, ya que la tienda interesada canceló al último momento. Sin embargo, estamos en trámites para empezar ya que hicieron otro pedido para la próxima carga.

Perú: Ya se mandaron los primeros patines, y se presentó otra tienda interesada en vender SEBA.

Brasil: También se mandó un pedido, así que el mercado ya está desarrollándose.

Colombia: Todavía no tienen empresa, pero varios patinadores ya nos contactaron para tener información.

10.5 Cifras

- La primera carga fue de unos 400 patines. Unos 9 meses más tarde, no quedaba nada y los pedidos habían empezado a crecer.
- La 2da carga fue de 500 patines. Con las reservaciones, las tiendas y los otros países, habíamos vendido más de 400 patines antes de que llegara el pedido. Con lo cual quedan ahora en stock menos de 25 pares y se está preparando el próximo pedido.
- Los países como Perú empezaron con 50 pares, Brasil con 100. El primer pedido siempre es chico y sirve para testear el producto en el mercado. Esos países piensan pedir más para el próximo pedido.
- Según la importancia de las tiendas, piden más o menos productos. En Buenos Aires más que todo, va de la tienda muy chica con 10 pares, a la más grande con más de 100 patines, y también ruedas, accesorios, repuestos,...con el ámbito de convertirse en referencia SEBA. En las ciudades más chicas, las tiendas por lo general piden también bastante pares y accesorios, ya que saben que son los únicos en el mercado local.

10.6 Eventos



44: Competencia de Diciembre 2010

Cada evento tiene un costo que se puede considerar como gasto de publicidad/marketing.

- Gastos de material (1 vez): Equipo de sonido, Lonas de publicidad: 5000 pesos
- Gastos por evento: Nafta para transporte, a veces alojamiento para el team (cuando no hay contacto quien nos ayuda), alquiler del lugar, seguro del lugar, premios, material de organización (conos, crayón, decámetro, lapiceras, ...) que representa un mínimo de 2000 pesos por evento, hasta mas para los eventos más importantes.

Considerando unos 10 eventos en el año, el total sería de 20000 pesos.

A eso se suma la participación de unos miembros del team a competencias internacionales en Asia o Europa, pero no tengo la cifra de este gasto.

Un ejemplo de los logos usados:



45: Logo de la Association



46: Lona de la marca



47: Lona en un evento

También invertimos en un patín inflable de propaganda (4000 pesos). Una parte fue sponsorizada para poder tenerlo para el mayor evento del año en Diciembre.



48: Patín inflable en un evento

10.7 Próximos pasos

Al estar al principio de la empresa (menos de 2 años), no se puede establecer de momento un cálculo de una situación estable, aunque sería lo más deseable a largo plazo.

De momento, la idea es convertirse en distribuidor y no tratar más directamente con el cliente, sino vender todo el pedido a distintas tiendas. Por lo tanto, hay que trabajar más en la relación con esas empresas, cuidarlas, mantenerlas, y estudiar su capacidad de pedidos para el futuro. También se hace publicidad mandando mails de información y promoción de la marca a representantes de tiendas de deportes, para conseguir más empresas.

El mercado está cada vez más importante y es muy difícil por ahora prever cifras. Sin embargo, se puede estimar previsiones comparando a distribuidores Europeos o Asiáticos que tienen más experiencia y situaciones estables (desde el 2005).

11. Evaluación financiera

En este capítulo tratare de calcular los beneficios sobre 5 años de la empresa considerando pedidos estables y un pedido al año. Después variare los parámetros para tener una idea más amplia de lo que puede suceder. Estudiando varios casos, se pueden notar las situaciones a evitar. Además, en una situación crítica, se notan más los problemas, ya que empezamos a notarlos: gastos demasiado importantes,...

Parámetros:

- Un pedido por año de 50 000 dólares
- Licencia de importador (no extra %)
- Descuentos por ser importador (CVDI): 13%
- Ventas a las tiendas (no ventas directas)
- No hay demoras
- No hay que separar mercadería para reexportar

GASTOS ANUALES

Compra de productos a Marco Skates	200 000 pesos
Flete marítimo	10 000 pesos
Aduana (nacionalización) (35,5%)	71 000 pesos
Gastos operativos y honorarios importación (Despachante, ...)	20 000 pesos
Gastos en eventos (viaje + team + material)	20 000 pesos
Gastos operativos de la empresa	15 000 pesos
Gastos del team	10 000 pesos
Gastos en viajes internacionales	32 000 pesos
Sueldos	84 000 pesos
Total	462 000 pesos

Detalle de los gastos:

- gastos en eventos: 10 eventos anuales de 2000 pesos cada uno
- gastos operativos de la empresa: honorarios de la contadora + almuerzos + nafta + material administrativo
- gastos del team: 2 patines anuales (3000 x 2 pesos), ruedas (48 anuales por patinador -> 48 x 10 pesos x 4 patinadores, conos, mochilas, accesorios, repuestos.
- gastos en viajes internacionales: ida y vuelta x 4 (20 000 pesos) + estadía (12 000 pesos)
- Sueldos: consideremos el sueldo de una persona gestionando (sea uno de los socios o otra) 7 000 pesos x 12

INGRESOS

Supongamos la repartición siguiente de patines:

30% FRX

30% FR1

30% High

10% Pro model (Igor, KSJ)

200 000 pesos son 700 pares de patines aproximadamente.

FRX 210 x 700

FR1 210 x 1000

High 210 x 1150

Promodel 70 x 1900

O sea un total de $147000+210000+241500+133000= 731500$ pesos

GANANCIAS

Se calculan como la diferencia de los ingresos con los gastos:

$G = 731500 - 462000 = 269\,500$ pesos

El impuesto sobre las ganancias siendo de 35%, las ganancias finales serian:

$269\,500 - 94\,325 = 175\,175$ pesos o sea unos 45 000 dólares.

Este estudio sobre un año estable nos permite los comentarios siguientes para la estrategia de la empresa:

- guardar los 45 000 dólares para invertir en el pedido siguiente, aunque sea unos años
- pasar a 2 pedidos de este tamaño por año si el mercado lo permite
- reducir las ganancias para tener menos impuesto sobre las ganancias
- devolver una parte de estos beneficios a los socios.

Podemos notar que el margen es mucho menor que en el ejemplo de un pedido, y eso por 2 razones:

- aquí tomamos en cuenta los gastos operativos de un año
- vendimos a las tiendas directamente (precio más bajo que al público).

Para establecer un esquema sobre 5 años, podemos imaginar lo siguiente:

Año 1: Ahorramos gastos lo que podría dar la tabla siguiente (reducción del team SEBA, reducción de los viajes, de los eventos. No sueldos, ya que uno de los socios se encarga:

GASTOS ANUALES

Compra de productos a Marco Skates	200 000 pesos
Flete marítimo	10 000 pesos
Aduana (nacionalización) (35,5%)	71 000 pesos
Gastos operativos y honorarios importación (Despachante, ...)	20 000 pesos
Gastos en eventos (viaje + team + material)	5 000 pesos
Gastos operativos de la empresa	15 000 pesos
Gastos del team	5 000 pesos
Gastos en viajes internacionales	16 000 pesos

Sueldos	0 pesos
Total	342 000 pesos

Considerando los mismos beneficios, tenemos el año 1 unos ingresos de
 $731500 - 342000 = 389500$ pesos.

Con lo cual la ganancia después del impuesto es de
 $389500 - 136325 = 253175$ pesos o sea unos 63 000 dólares.

Ano 2: Parecido al año 1, pero con un fondos más importantes: 63 000 dólares en vez de 50 000.

Eso nos permite invertir más en eventos, viaje y publicidad. Todavía no se otorgan sueldos.

Ano 3: Igual al año 2. Sin embargo, el mercado ya se desarrollo con los 2 primeros anos y la publicidad invertida en el año 2. Por lo tanto, se puede considerar que la demanda explota para el año 4.

Ano 4: Tras 3 años difíciles para crear la demanda, se puede ya intentar un funcionamiento a 100% de la empresa: Un empleado o socio remunerado, y 2 pedidos al ano, lo que da la tabla siguiente:

GASTOS ANUALES

Compra de productos a Marco Skates	400 000 pesos
Flete marítimo	20 000 pesos
Aduana (nacionalización) (35,5%)	142 000 pesos
Gastos operativos y honorarios importación (Despachante, ...)	40 000 pesos
Gastos en eventos (viaje + team + material)	20 000 pesos
Gastos operativos de la empresa	15 000 pesos
Gastos del team	10 000 pesos
Gastos en viajes internacionales	32 000 pesos
Sueldos	84 000 pesos
Total	763 000 pesos

Considerando la misma repartición de patines, tenemos como ingresos: 1 463 000 pesos

o sea una ganancia de $1\,463\,000 - 763\,000 = 700\,000$ pesos

Tras el impuesto, la ganancia seria de: 455 000 pesos o sea unos 110 000 dólares.

Ano 5: Igual que el año 4. Trata de confirmar el mercado y el buen funcionamiento de la empresa. Con las ganancias realizadas, ya permite ahorrar dinero o devolver a los socios las inversiones iníciales. Podemos notar que para aumentar las ganancias, es posible aumentar los sueldos para los socios.

Si esta situación esta lograda, abre muchos distintos horizontes para el futuro, según los que deciden los 2 socios. Pueden involucrarse como emplear a un gerente y tener solamente una renta, o querer seguir desarrollando la empresa. Todas las estrategias están permitidas, y lo más normal sería seguir invirtiendo para que crezca el mercado y la empresa. Se puede imaginar una inversión en un local SEBA, donde se venderían patines (mayor margen), o un lugar para riders (showroom + restaurante + reuniones). También se puede considerar algo con el desarrollo de la asociación Argentina Slalom Series. Muchas ideas que quedan pendientes a la decisión de los socios...

12. Conclusión

Lo que más noto de este trabajo es que me permitió descubrir realidades del mundo profesional y además en un país extranjero, con leyes distintas y cultura distinta. Me parece el punto más importante: darse cuenta de la diferencia entre realizar estudios teóricos en un laboratorio y enfrentarse a la realidad. Solo en ese momento uno se puede dar cuenta de las dificultades que surgen y que no dependen de el mismo, lo que es lo más difícil aceptar. Por más de que uno prepara todo su trabajo bien, siempre hay algo que no había planificado, que sea de su socio, su cliente, su proveedor, ...Y cual sea la razón, buena o mala, hay que seguir el proyecto si o si, hacer que las cosas evolucionen, y encontrar soluciones. Entonces, la fuerza y la obstinación necesarias son mas valorables en dicho caso, y más aun cuando se trata del nacimiento de una empresa. Agregare que solo en situaciones nos damos cuenta de la importancia de la toma de decisiones, porque no es igual cambiar el parámetro de 20000 dólares en una simulación de laboratorio, que firmar un cheque del mismo monto con su cuenta comprando patines al otro lado del mundo!

Eso sería el segundo punto que noto de mi experiencia: al ser el principio de la empresa, me permitió realmente darme cuenta de todos los problemas iniciales, todos los problemas que se plantean algún día el funcionamiento de una empresa. Lo que no podría haber notificado en una empresa ya desarrollada y estable. También por esa razón los tiempos fueron todos muy largos, las demoras innumerables, y la impresión de tiempo perdido muy irritante...Y sin embargo así se aprende, así se mejora, pasando 5 horas donde se necesita una, porque al conocer todas las trampas, todas las errores, no se repiten nunca más...o por lo menos las consecuencias están conocidas. Era el único trabajando con los 2 socios, lo que permitió abarcar temas muy amplios y ayudarles en cada tarea que tenían. Si ellos tomaban las decisiones, hacia una gran parte de los estudios y de reunía los datos que les permitían tomar estas decisiones.

Mi tercer punto será relativo a mi trabajo. Esta experiencia me servirá mucho con respeto a mi proyecto profesional: trabajar al internacional, adquirir competencias de gestión, de management, logística, bases de contabilidad, de derecho, etc....y no podía soñar mejor proyecto que este para aprender. Use lo que aprendí aquí en "gestión de proyectos", "economía para ingenieros", " toma de decisiones", "logística", en fin, todas las materias que curse. También use mi formación científica al entender la logística de abastecimiento, al tener rigor en la gestión del stock y la gestión general de los archivos, a manipular cifras. Si bien no se usan cada día las integrales, si se necesitan cada día rigor, lógica, cálculos rápidos, estimaciones,... Todos estos elementos fueron para mí la clave de una experiencia exitosa.

13. Bibliografía

1) Guia impositiva para importaciones y exportaciones en Argentina

<http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/junio/guia-impositiva.htm>

2) Curso de Gestión de Proyectos, Pedro del Campo

3) Curso de Economía para ingenieros, Abayu

4) Administracion Federal de Ingresos Publicos

<http://www.afip.gov.ar/>

5) Universkate SEBA

<http://www.universkate.net/sebaskates/index.php>

6) Patin en línea PEL

<http://www.patinenlinea.net/>

7) SEBA news

<http://www.sebanews.com/>

8) World Slalom Series

<http://www.worldslalomseries.com/>

9) Marco Skates

<http://www.marcoskates.com/home.cfm?Mid=260&popup=0>

10) Real Estate Guide Buenos Aires

http://www.realestateguideba.com/tax_id.htm