



Proyecto final de Ingeniería Industrial

Importación de autopartes en Merkansas de He.Pro.Com. S.A.

Autor: Juan Pablo Lozano –45342

Docente Guía: Iván Vilaboa

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente informe es analizar las variables que influyen en la potencial factibilidad de un proyecto de inversión destinado a la importación de autopartes en una empresa de distribución de repuestos para camiones. El nombre de esta empresa es Merkansas y su mercado abarca todo el territorio nacional.

Para ello, se analizarán a continuación las condiciones pasadas, actuales y futuras de los mercados que influirán en dicho proyecto. Se investigarán los consumidores, competidores, productos sustitutos, proveedores y distribuidores.

Asimismo, se definirá también el plan de ventas, es decir, la cantidad que se pretende comercializar año tras año y el precio que tendrán dichos productos.

Para la primera etapa del proyecto, en su lanzamiento, se proponen importaciones con capital propio de la empresa y un plan de desarrollo de inversores a mediano plazo, gradual a la par del crecimiento de la demanda de los productos.

La estrategia comercial se basará en la diferenciación mediante el precio y la calidad de los productos importados, ya que estas características del producto en el mercado nacional resultan inferiores. En la actualidad no hay muchos importadores y el mercado es muy amplio, por lo tanto es una gran oportunidad para explotar. Se definió comenzar con expectativas de mercado bajas con importaciones pequeñas e ir creciendo a medida que se vaya ganando experiencia y conocimiento, pero sin llegar a ser importadores de grandes volúmenes.

Al tener la red de clientes y vendedores ya armada, la venta de los nuevos productos no resultará difícil de promocionar y se incorporarán en el flujo de ventas con rapidez.

Abstract

The aim of this report is to analyze the variables that influence the potential feasibility of an investment project which main activity is the importation of auto parts for a truck parts company. The name of this company is Merkansas and its market covers the entire national territory.

In the following it is going to be discussed the past, current and future markets that will affect the project conditions. Consumers, competitors, substitutes, suppliers and distributors will be investigated.

Also it is going to be defined the sales plan, ie, the amount to be sold year after year and the price for each product.

At the first stage of the project, in its release, it is going to be proposed the use of the company's own equity and, as a medium term plan, a development of investors who will increase this equity with a gradual pace following the growing demand of products and the increasing market share.

The business strategy is based on differentiation by price and quality of imported products, since these characteristics in domestic products are lower and worse. Right now there are not many importers and the market is very broad, so it is a great opportunity to exploit. It was defined to begin with low market expectations with small imports and grow up as experience and knowledge are gained, but without becoming importers of large volumes.

By having the network of customers and vendors already developed, the sale of new products will not be difficult to promote and incorporate into the actual sales flow quickly.

Índice

1	Descripción de la empresa.....	1-5
1.1	La organización.....	1-5
1.2	Estructura.....	1-6
1.2.1	Administración.....	1-6
1.2.2	Compras.....	1-7
1.2.3	Ventas.....	1-9
2	Descripción de los productos.....	2-11
2.1	Herrajes y accesorios (Carrocería).....	2-12
2.2	Chasis.....	2-13
2.3	Tanques plásticos de radiador y mangueras (Refrigeración/ Motor).....	2-13
2.4	Desarrollo a pedido.....	2-13
3	Detección de la oportunidad.....	3-15
3.1	Marco político y legal.....	3-15
3.2	Legislación.....	3-16
3.3	Requisitos Previos.....	3-17
4	Cadena de abastecimiento.....	4-19
5	Posicionamiento.....	5-21
6	Matriz FODA.....	6-23
6.1	Oportunidades.....	6-23
6.2	Amenazas.....	6-24
6.3	Fortalezas.....	6-25
6.4	Debilidades.....	6-26
7	Dimensionamiento económico y financiero.....	7-27
7.1	Análisis de gastos.....	7-28
7.1.1	Gastos generales.....	7-28
7.1.2	Impuestos aplicables.....	7-31
7.1.3	Activos fijos.....	7-31
7.1.4	Activos de trabajo.....	7-32
7.2	Importación.....	7-34
7.2.1	Impuestos y tasas arancelarias.....	7-34

7.2.2	Gastos de importación.....	7-35
7.2.3	Costo de la mercadería y márgenes de ganancia estimados.....	7-38
7.2.4	Resultados.....	7-38
7.2.5	Balance.....	7-40
7.2.6	Flujo de fondos.....	7-41
8	Análisis de riesgos.....	8-47
8.1	Variables seleccionadas.....	8-48
8.1.1	Variables no controladas.....	8-48
8.1.2	Variables de decisión.....	8-50
9	Conclusión.....	9-51
9.1	Mitigación de riesgos.....	9-58
10	Bibliografía.....	10-61
11	Tabla y Gráficos.....	12-63
12	Anexos.....	12-65
12.1	Anexo 1.....	12-65
12.2	Anexo 2.....	12-66
12.3	Anexo 3.....	12-66

1 Descripción de la empresa

1.1 La organización

Merkansas de HE.PRO.COM S.A es una organización que se especializa en la distribución de autopartes de camiones. Cuenta con una antigüedad de 20 años en el mercado local ofreciendo sus servicios en 20 provincias. El negocio principal de la organización consiste en la distribución de repuestos para camiones, principalmente de las líneas Mercedes Benz, Ford y Volkswagen.

Es importante destacar el hecho de que no se trata de una empresa productora, sino que el negocio principal consiste en la distribución. Los productos son adquiridos en grandes volúmenes de fabricantes para luego ser vendidos a casas de repuestos en su mayoría.

La principal característica es ser una organización familiar, permitiendo a sus líderes haber estado presentes desde sus inicios y conocer el mercado a través de más de 30 años de experiencia en el rubro. Por este motivo, el valor diferencial que posee esta compañía consiste en la confianza que depositan los clientes en los productos ofrecidos por Merkansas. Nunca se caracterizaron por tener los precios más bajos, por lo cual el servicio y experiencia son los pilares que permiten el crecimiento.

La visión de la empresa es proveer el mejor servicio dentro del mercado, entendiendo por “servicio” como la seguridad de contar con los productos que ningún otro proveedor tiene, entregándolos en tiempo y forma.

1.2 Estructura

Actualmente la empresa está separada en tres sectores: compras, ventas y administración. Estos departamentos son dependientes entre sí. Por este motivo, compras no debería adquirir volúmenes altos sin consultar previamente con Administración; tal como no se deberían vender grandes cantidades sin consultar disponibilidad o presupuesto para una posible adquisición.

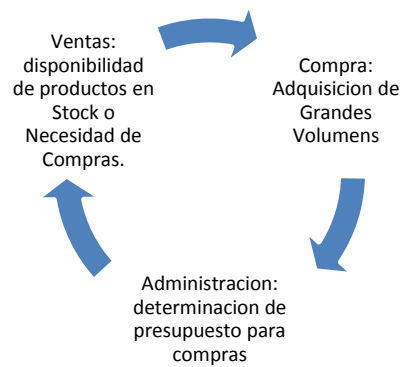


Gráfico 1-1Flujo de procesos

Cuenta con 19 empleados, más de 10.000 productos y cientos de clientes.¹ A continuación se describirán los tres departamentos que componen la organización.

1.2.1 Administración

Este sector está encabezado por un gerente con dos personas a cargo. Sus tareas principales son las siguientes:

- Administración de los recursos humanos (sueldos, contrataciones, etc.)
- Manejo de pagos y cobranzas
- Seguimiento de las cuentas bancarias
- Control de activos fijos
- Manejo de disponibilidad de caja
- Comunicación con el estudio contable.

¹El organigrama de la empresa se encuentra en anexo 1.

Tal como se mencionó previamente, la aprobación por parte del departamento de administración es obligatoria previo a la ejecución de una compra grande, dado que allí se manejan los períodos de pagos y la capacidad financiera. En el otro extremo del triángulo se encuentra ventas, también dependiente de Administración, dado que este sector realiza el seguimiento de las cobranzas efectuadas por los vendedores y autoriza o demora las ventas en función de las deudas de los distintos clientes. Por otro lado, el líder de Administración está capacitado para aprobar cualquier transacción, sea de compras o de ventas.

En conclusión, este sector es altamente complejo dado que abarca y relaciona a otros sectores de la organización. Sin duda, este departamento es clave para el correcto funcionamiento de todo el proceso y se pueda cumplir con lo prometido a los clientes.

1.2.2 Compras

Esta área está compuesta por un gerente, que es el encargado de realizar todas las operaciones de compra, y además se encarga de tomar las decisiones estratégicas en el depósito (nuevas rutas, nuevos transportistas, modificación del layout, etc.). A su cargo hay un encargado de depósito que se encarga de la toma de decisiones operacionales (organización y asignación de las tareas cotidianas). El departamento se completa con 5 operarios que son los encargados del movimiento de mercadería, preparación de pedidos, despacho, entre otras tareas que se describirán posteriormente.

Este departamento es el encargado de negociar con proveedores para poder adquirir los productos necesarios para atender la demanda de los clientes. El proceso puede iniciar debido a dos causas:

- Falta de stock en un producto necesario para el armado de un pedido (es necesaria la aclaración del cliente que el producto es imprescindible)
- Periodicidad de compra

Si bien el proceso consta de varios pasos, es un proceso rápido: desde la formulación hasta la emisión es casi instantáneo, y desde la emisión hasta la recepción tarda entre uno y tres días. El pago al proveedor puede tardar 30, 60 o 90 días, según lo acordado, desde que se hace la emisión del pedido.

El proceso se inicia con la formulación del pedido. Merkansas es una empresa ya consolidada en el mercado, por lo cual generalmente trabaja con proveedores conocidos. Los pedidos son analizados en cada caso de acuerdo al stock y lo que se desea adquirir. En los pedidos que se hacen periódicamente, se conoce el costo de los productos. En caso de que se desee incorporar un nuevo proveedor se pide una cotización y se compara con los proveedores habituales. En este primer paso también se discuten los plazos y fechas de entrega que suelen fluctuar de acuerdo a si el proveedor es fabricante o distribuidor.

Luego de analizado el proveedor, es necesario discutir la forma de pago. Cuando es un proveedor nuevo, el pago es negociado por el departamento de Administración. Si se trata de un proveedor con el que se realizó negociación previamente y se mantienen las condiciones del pasado, compras trabaja sobre esto. Sin embargo, puede pasar que un proveedor decida renegociar las condiciones anteriores, con lo cual es necesaria la presencia de Administración. Cuando todo está aprobado, se emite el pedido de compras.

Al cabo de un tiempo, se recibe el pedido. Los empleados del depósito se encargan de descargar los camiones en el sector de ingreso de mercadería. En este sector se abren las cajas y se revisa que lo facturado por el proveedor sea recibido (se cuentan las cantidades y se analiza la calidad). En caso de que exista un error se debe informar para poder reclamar al proveedor quien puede: mandar los productos faltantes, recibir una devolución y reemplazar el producto rechazado o realizar una nota de crédito.

Cuando se termina de revisar se procede al almacenamiento o se envía a clientes, en caso de necesitarse para completar un pedido de ventas. Las entregas pueden ser inmediatas si se tiene todo lo requerido, o de acuerdo a la recepción de la mercadería faltante. En este último casi se debe analizar la urgencia del pedido. Finalmente se cierra el ciclo con la realización del pago al proveedor.²

²El flujo del proceso se puede ver en el Anexo 2.

1.2.3 Ventas

La red de ventas está compuesta por un gerente que responde por los 4 vendedores y un asistente de facturación y atención telefónica. Cada vendedor tiene asignada una cartera de clientes dividida por las distintas zonas geográficas, y visita a todos sus clientes por lo menos una vez por mes en donde se realizan las ventas y las cobranzas correspondientes a ventas pasadas. Para ventas telefónicas y atención al cliente se cuenta con un asistente que realiza estas tareas.

Este departamento es el encargado de atender la demanda de los clientes. El proceso puede tener inicio de dos maneras:

- Venta telefónica
- Visitas a los clientes

El proceso de venta comienza con la creación del pedido donde se solicitan los productos y cantidades requeridas por el cliente. Con la información obtenida del departamento de compras y los productos en stock, se informa al cliente los plazos de entrega. Estos datos son ingresados vía electrónica en el mismo momento que son solicitados por el cliente, agilizando el tiempo de preparación en el depósito.

Inmediatamente después que el pedido está listo en el depósito, se factura y se entrega al cliente. La facturación se realiza previa a la entrega para poder corroborar si existe deuda pendiente por parte del cliente. En caso de existir, administración se comunica con el cliente y se analiza si se realiza la entrega o se demora hasta que se normalice la situación.

Un camión envía todos los días los pedidos a empresas de transporte para la distribución. De tratarse de clientes que residen en zonas cercanas se coordina para entregar el pedido al cliente o para que él mismo lo retire por Merkansas.

Finalmente se realiza la cobranza. El seguimiento de deudas es realizado por el sector de administración, pero el cobro de las deudas se realiza por los vendedores cuando visitan personalmente a los clientes.³

³El flujo del proceso se puede ver en el Anexo 3.

Habiendo descripto de manera general a la empresa y su estructura organizativa se procede a describir los productos manejados por la misma.

2 Descripción de los productos

La industria de las autopartes es muy amplia dado que se conforma por diferentes productos dependiendo del producto y la marca. Por esta razón se hará una breve descripción de los productos en general y se dará mayor importancia a los productos a comercializar en el proyecto.

Como fue mencionado anteriormente Merkansas, dentro de la industria autopartista, se encarga de la distribución y comercialización de repuestos para camiones Mercedes Benz. Actualmente hay siete modelos nuevos de camiones en concesionarios (Accelo, Atego, Axor, Actros, Econic, L710/42 y Atron). Sin embargo, al existir en el mercado modelos viejos (que ya no se fabrican), hay más de 10.000 productos en el mercado.

Los repuestos en general se pueden separar en 3 grandes grupos dependiendo su función y su ubicación dentro del camión. Estos grupos son: Motor, Carrocería (cabina) y Chasis.

Las partes correspondientes al motor se le suelen llamar a las que se ubican debajo del capot (no necesariamente funcionan dentro del motor). En general son piezas de mayor elaboración y con mayor nivel de detalle. Suelen ser de aluminio para disminuir el peso de las mismas o de fundición de hierro. Los productos dentro de esta clasificación pueden ser subdivididos en las siguientes categorías: filtros, refrigeración (paletas, bombas de agua, etc.), distribución (árbol de levas, correas, etc.), retenes, compresores, entre otros.

Los repuestos clasificados como carrocería se ubican en la cabina, donde se encuentra el conductor del camión. En este tipo de piezas se suele destacar el diseño, los colores y las formas dado que la vista y permiten diferenciar al camión respecto de otros similares. Sus productos más significativos son los herrajes (manijas de puerta, manija de ventanillas, tapas de combustible, etc.), los faros y los denominados accesorios (espejos, vidrios, artículos decorativos, etc.). Estos productos suelen estar fabricados de plástico y son de tamaños pequeños.

Finalmente están los productos que forman parte del chasis. Estos son elementos pertenecientes a los sistemas de tren delantero, caja/diferencial (tren trasero), cardan, dirección, etc. Son los productos de mayor tamaño y de mayor peso.

2.1 Herrajes y accesorios (Carrocería)

En la actualidad, este tipo de productos son nacionales en un 60% y el resto es importado. El producto importado se diferencia por tener mejor calidad y menor costo, generando que los herrajes y accesorios importados tengan alta demanda. Sin embargo, dicha demanda no es satisfecha por los proveedores actuales. Además, la totalidad de los repuestos para los modelos nuevos de camiones Mercedes Benz son producidos en el exterior, ya que no hay fábricas nacionales que los hagan. Esto genera un gran nicho para explotar con el proyecto. El principal exportador es de origen brasilero (Universal Automotive, <http://www.universalmacanetas.com.br/novosite/>). El precio de los productos a incorporar es bajo y no supera los USD 40 por unidad.

El mercado actual cuenta con 3 grandes distribuidores que se reparten la totalidad de la demanda de manera pareja. Aproximadamente, de los artículos que Merkansas importaría, estos distribuidores venden USD 45.000 por mes.

La idea inicial es abarcar un 15% del mercado haciendo importaciones cada 4 meses de estos productos. El costo sería alrededor de USD 20.000 en total, y estarían comprendidos unos 100 productos en dicha transacción. Dependiendo de cómo evolucione el mercado este porcentaje podría incrementarse a un 25% en el próximo año.

La principal ventaja frente a los competidores, que asegura la introducción eficiente al mercado, es la fidelidad de los clientes. Además, la demanda se encuentra en expansión y los competidores abarcan gran variedad de productos (además de repuestos de camiones Mercedes Benz tienen repuestos de todas las marcas de camiones y marcas de autos). El tamaño de los competidores es una ventaja porque perder ventas por USD 2.000 o USD 3.000 mensuales resulta insignificante para ellos. El margen de ventas que se estima en promedio es de un 40% sobre el costo total.

2.2 Chasis

Este producto no cuenta con un proveedor y solamente se consiguen en concesionarios oficiales a precios altos. La razón de que nadie ingrese al país y distribuya este tipo de producto es su baja rotación. Se planea importar alrededor de 150 artículos cuyo precio varía entre 50 U\$D y 90 U\$D. Las cantidades a adquirir serán menores por artículo debido a la poca rotación.

Al no haber competidor Merckansas tendría 100% del mercado pudiendo así tener márgenes de ganancia mayores (entre un 50% y 60%). El principal exportador de estos productos también es de origen brasilero, Falsi e falsi (<http://www.falsiefalsi.com.br/>). El monto a importar sería de U\$D 20.000 y se harían las importaciones cada 4 meses.

2.3 Tanques plásticos de radiador y mangueras (Refrigeración/Motor)

El tercer grupo de productos a comercializar serían tanques y mangueras pertenecientes al sistema de refrigeración de los camiones. Los precios varían entre 10 U\$D y 80 U\$D. El mercado tiene una distribución similar a herrajes y accesorios (3 grandes distribuidores con ventas de aproximadamente U\$D 50.000 mensuales para los productos en cuestión). La estrategia a utilizar será similar que para el caso anterior, tomar el 15% de la demanda e ir incrementando este valor a futuro. El mercado para este tipo de artículos contiene alrededor de 40 productos para camiones Mercedes Benz, y Merckansas empezará a expandir el mercado incorporando 20 productos nuevos que no se comercializan en el país (tendrán menor rotación y se importarán cantidades menores). La inversión total será de U\$D 20.000 cada cuatro meses. El proveedor será de origen brasilero. Es una fábrica de productos plásticos y de goma (Reserplastic, <http://www.reserplastic.com.br/es/>).

2.4 Desarrollo a pedido

Por último, se planea importar productos desarrollados a pedido. Estos pedidos se harán a India y a China que son países con grandes capacidades productivas. Este tipo de transacción consiste en explicar los detalles constructivos de los productos que se desean importar para que las fábricas proveedoras en estos países desarrollen el producto requerido. En estos países se suele hacer este tipo de operaciones para artículos de

construcción simple, debido a los bajos costos de materiales y de mano de obra. Los productos son de menor calidad, pero también son de muy bajo precio. Los montos a adquirir rondarían los U\$D 40.000 o U\$D 50.000 y los tiempos de entrega son de 90 días aproximadamente. Estos pedidos se harían cada 4 meses.

Estos serán los productos a comercializar durante el proyecto. Los pagos se harán mediante transferencias bancarias a tipo de cambio oficial. Los tiempos de entrega de los proveedores brasileiros son entre 4 y 7 días.

3 Detección de la oportunidad

Dada la situación actual de Merkansas, se detectó la posibilidad de explotar el mercado internacional mediante la incorporación de relaciones comerciales de importación con empresas brasileras. Esta oportunidad permitiría una mejora económica para la organización. Para ello primero se hizo un análisis de la situación actual del país con respecto a este tipo de operaciones y se analizó el marco legal para ejecutar las mismas.

3.1 Marco político y legal

Para la implementación del proyecto es necesario entender la situación actual de las políticas Argentinas respecto al comercio internacional.

El Mercosur se constituye para compatibilizar la integración regional entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, además de constituir una zona de libre comercio. Es una muestra de interés que tienen los países latinoamericanos en profundizar sus relaciones comerciales, articular progresivamente sus economías y buscar soluciones a sus problemas comunes de crecimiento y desarrollo. Entre los objetivos generales del Mercosur se incluyen:

- La libre circulación entre los países miembros, de bienes, servicios y factores de la producción mediante la supresión de los aranceles aduaneros y las restricciones no arancelarias
- El establecimiento de aranceles externos comunes
- La coordinación de posiciones en los foros económicos internacionales.

Junto con el crecimiento del comercio multilateral, esta asociación busca potenciar las ventajas comparativas de cada país y la inserción de la región en el mundo. Esto implica mucho más que la desgravación arancelaria, ya que supone acordar estrategias comunes en materia de política de comercio exterior, industrial y agrícola, así como de las políticas

económicas y sociales que permitan reestructurar conjuntamente las economías y lograr mayor compatibilidad a nivel internacional.

Habiendo comprendido las ventajas que brinda el comercio entre países pertenecientes al Mercosur se procede a dar un análisis de las políticas actuales dentro de nuestro país.

Las importaciones han sido fuertemente reguladas en el último año a través de la figura de la Secretaría de Comercio Interior, a cargo de Guillermo Moreno. Esto se debe a que el país busca mantener equilibrada la balanza entre las importaciones y las exportaciones nacionales. Esto se intenta regular controlando que las empresas que importan se comprometan a exportar en igual o mayor medida. Para ellos se creó la Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI), que debe ser autorizada por el Secretario antes de que se produzca cualquier importación, de manera de llevar un control de las mismas y mantener el equilibrio anteriormente mencionado.

Para poder realizar una importación es necesario familiarizarse con conceptos que permiten hacer el proceso más fluido.

3.2 Legislación

Las organizaciones que deseen realizar una importación deben contar con una aprobación legal detallada según el carácter que posean. Merkantiles de He.Pro.Com. S.A., tiene el carácter legal de Sociedad Anónima.

Los pasos necesarios para que una sociedad pueda ser importadora y exportadora son los siguientes:

- Estar inscripto o inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores. Según el Código Aduanero, para poder inscribirse en dicho registro hay que tener capacidad para ejercer el comercio y tener la Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T).⁴
- Dependiendo del domicilio de la persona, se debe presentar el formulario OM-1228 ante la Dirección General de Aduanas que le corresponda, certificado por escribano público.

⁴Fragmento obtenido de la “Ley de Sociedades Comerciales”

Las organizaciones que pueden inscribirse son:

- Los tipos societarios que contemplan la Ley 19550 (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedad de hecho, etc.)
- Las cooperativas
- Las sociedades sin fines de lucro

Actualmente esto también se encuentra muy regulado y es difícil que ingresen o se inscriban nuevas sociedades como importadoras/exportadoras.

3.3 Requisitos Previos

Las negociaciones con proveedores internacionales forman parte de un eslabón de la cadena para poder importar productos a Argentina. La declaración jurada anticipada de importación (DJAI) es un requisito obligatorio para el inicio del trámite. Este documento es utilizado para obtener una aprobación de cada importación.

Esta declaración debe ser generada antes de emitir la Nota de Pedido, Orden de Compra o cualquier documento similar utilizado para concretar cualquier compra en el exterior del país.

En la misma se detallan la siguiente información:

- C.U.I.T. del importador y del declarante (si corresponde)
- Valor FOB
- Posiciones arancelarias SIM/Código AFIP de cada producto
- Tipo y cantidad de unidades de comercialización
- Estado de la mercadería
- País de origen
- País de procedencia

La posición arancelaria es la nomenclatura utilizada por la AFIP para identificar los productos. La misma cuenta con 12 dígitos que describen la mercadería.

Por último, es necesario la presencia de una despachante de aduanas que se encargue de realizar un seguimiento de las importaciones. Esta persona es de gran ayuda dado que poseen amplio conocimientos de comercio y logística internacional.

“Los despachantes de aduana y consignatarios son personas de existencia visible con licencia para despachar, que actúan como agentes auxiliares del comercio y del servicio aduanero. Son los agentes encargados de realizar la clasificación de la mercadería, la declaración aduanera correspondiente, la confección y tramitación de los documentos requeridos para todas las operaciones de comercio exterior. El despachante de aduanas opera en representación de la empresa importadora/exportadora o de la persona o ente que lo contrata a tal efecto.”⁵

Habiendo aclarado la normativa a tener en cuenta, y volviendo a la detección de la oportunidad, se sacaron las siguientes conclusiones que indicaron que la oportunidad efectivamente podía ser explotada y que se podía sacar mucho provecho de la misma.

- Merkantias cumple con todos los requisitos legales requeridos por la Secretaría de Comercio Interior.
- Actualmente hay pocas sociedades inscriptas en el Código Aduanero que cuenten con la autorización para importar/exportar, y resulta complicado inscribirse por lo que se proyecta poco crecimiento de esta número.

⁵ Definición según AFIP

4 Cadena de abastecimiento

Se denomina cadena de abastecimiento al proceso en el cual se integran las funciones del proveedor, del fabricante, del distribuidor, del vendedor y del consumidor, y los agentes externos que afectan su funcionamiento. El objetivo es la generación de un bien o servicio que satisfaga la necesidad del consumidor. Para ello es indispensable contar con un canal de información que permita la comunicación entre los eslabones de la cadena, y con un flujo de pagos por los servicios brindados por el eslabón anterior.

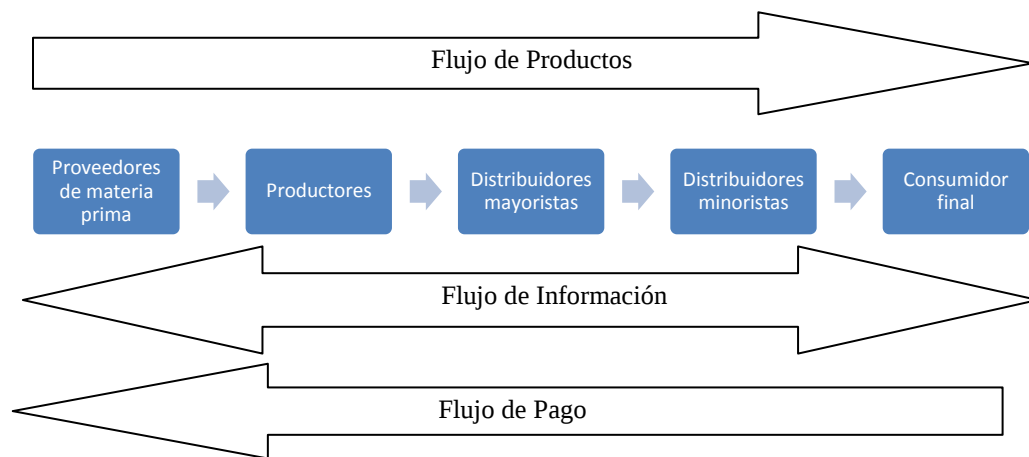


Gráfico 4-1 Cadena de abastecimiento

En el mercado autopartista se pueden diferenciar los siguientes eslabones de la cadena:

- Proveedores de materia prima
- Productores (locales/internacionales)
- Distribuidores (locales/internacionales)
- Casas de repuestos/talleres
- Consumidor final (empresas de transporte, empresas de colectivos, dueños de camiones)

De los actores mencionados anteriormente Merckansas se encontraría dentro de los distribuidores. Sus proveedores pueden ser otros distribuidores (locales o internacionales) o productores (locales o internacionales).

Sus clientes pueden ser otros distribuidores locales, casas de repuestos o talleres, pero no se relaciona con consumidores finales.

5 Posicionamiento

El posicionamiento define la ubicación del producto en la mente de los consumidores, una imagen que representa los atributos y beneficios percibidos que tienen que ver con el lugar que estos ocupan, pero en relación con otros productos o marcas similares. En este caso al tratarse de un bien de cambio, es posible diferenciarse de la competencia en cuanto al producto (precio, calidad, etc.), y la diferenciación basada en proveer un mejor servicio. Actualmente la empresa busca conseguir un mejor servicio y mejor producto y para ello se debe asegurar de cumplir lo siguiente:

- Asegurar el abastecimiento y confiabilidad de la materia prima.
- Fortalecer las barreras de entrada para futuras empresas que quieran ingresar en el sector.
- Cumplir con las normas de calidad.
- Abastecer a nuestros compradores en tiempo y forma.

Para cumplir con esta estrategia de posicionamiento hace falta fomentar la misma mediante un marketing de comunicación destinado a proporcionar información sobre la empresa de la siguiente manera:

- Asistencia a ferias sectoriales de distribución de autopartes.
- Inserción de publicidad en publicaciones profesionales de nuestro mercado (revistas, reportajes, anuncios, etc.).
- Eventos promocionales y de información.
- Catálogos y novedades técnicas del producto.

De esta manera se involucra a los clientes dentro de la cadena de abastecimiento, afianzando su compromiso y confianza hacia nuestra empresa y nuestro producto.

6 Matriz FODA

Se utilizará una matriz FODA para representar los distintos factores internos y externos que afectan al proyecto. Entre los factores se analizarán los correspondientes a las oportunidades y fortalezas que favorecen la ejecución y el correcto funcionamiento del proyecto, y las amenazas y debilidades que desfavorecen su ejecución y su funcionamiento.

Oportunidades Trabas a la importación Demanda creciente Precios internacionales Cantidad de importadores Oferta insuficiente	Amenazas Trabas a la importación Tasa de cambio Nuevos competidores
Fortalezas Volumen de ventas Red/fuerza de ventas Alianzas estratégicas (imp/exp) Fidelización de los clientes/proveedores Capacidad de respuesta ante fluctuaciones	Debilidades Falta de capital propio para invertir

Tabla 6-1 Matriz FODA

6.1 Oportunidades

- A. Trabas a la importación: Aunque resulte confuso decir que las trabas a la importación es una oportunidad, esto se debe a que las medidas del gobierno de limitar las importaciones dificultan la creación de nuevas sociedades importadoras. Como consecuencia de estas trabas se hace muy difícil la incorporación de nuevos competidores al mercado y esto favorece a nuestro proyecto, ya que estando la sociedad de Merkansas ya aprobada como importadora/exportadora, se encuentra con una ventaja favorable dentro del mercado.
- B. Demanda creciente: Como fue mencionado anteriormente la demanda se encuentra en pleno crecimiento y se proyecta que seguirá así los próximos

años. Este crecimiento resulta un factor a explotar y es positivo para el proyecto.

- C. Precios internacionales: Otro factor favorable son los precios en el mercado internacional. Esto se debe a que la tasa de cambio en la actualidad es favorable para la importación en Argentina, ya que no refleja el valor real del producto importado. Como consecuencia, el margen de ganancia entre costo y precio de ventas es muy grande.
- D. Cantidad de importadores: En la actualidad la cantidad de sociedades importadoras es muy baja en el mercado autopartista, y como fue mencionado anteriormente es difícil que crezca en el corto plazo. Merkantias, al ser una sociedad autorizada a realizar transacciones de este tipo, se encuentra con una ventaja significativa frente a otros posibles competidores que no poseen esta autorización.
- E. Oferta insuficiente: También fue mencionado anteriormente que la oferta de productos en la actualidad no puede satisfacer la demanda y se proyecta que tampoco lo hará en el corto plazo, con lo cual la empresa se asegura que sus importaciones serán adquiridas por el mercado y, al tener amplios márgenes de ganancia, se aseguraría un incremento favorable en las ventas y una disminución en los costos.

6.2 Amenazas

- A. Trabas a la importación: Así como antes se mencionó esto como una oportunidad también puede ser visto como una amenaza. Esto se debe a la inestabilidad de las medidas políticas. En estos momentos Merkantias se encuentra en una situación favorable con las políticas actuales, pero si estas éstas cambiasen, la situación también se modificaría. Hay dos escenarios posibles, que las medidas para limitar las importaciones aumenten o que disminuyan. Si las medidas aumentasen y las importaciones disminuyeran, esto afectaría negativamente al proyecto, ya que se podrían traer menos

productos del exterior. Si estas disminuyeran también afectaría de manera negativa (en menor medida que en el otro escenario), ya que podrían ingresar nuevos competidores.

- B. Tasa de cambio: Otro factor a tener en cuenta es la tasa de cambio. Como se mencionó anteriormente en la actualidad esta tasa es favorable para el proyecto, pero por la inestabilidad política del país, en cualquier momento podría haber una devaluación que modifique este valor y perjudique la evolución del proyecto.
- C. Nuevos competidores: La aparición de nuevos competidores es siempre una amenaza. En estos momentos esto es controlado por la Secretaría de Comercio Interior que dificulta la aparición de nuevos actores, pero la volatilidad de las políticas no permite asegurar que se vaya a mantener a largo plazo esta situación.

6.3 Fortalezas

- A. Volumen de ventas: Los altos volúmenes de ventas son una fortaleza importante, ya que nos permite asegurar que los productos importados van a ser vendidos en el corto plazo. Estos volúmenes de venta nos indican una alta rotación permitiendo un crecimiento y una rápida evolución del proyecto.
- B. Red/fuerza de ventas: Merkansas cuenta con una red de ventas consolidada, en la cual los vendedores tienen una experiencia en el mercado y una buena relación con sus respectivos clientes (no se necesita de una estrategia de marketing adicional). Además tiene una red de distribución ya configurada y en funcionamiento que permite que los nuevos volúmenes de producto importado puedan integrarse a la misma con facilidad y rapidez.
- C. Alianzas estratégicas (imp/exp): La organización cuenta con alianzas estratégicas forjadas con la experiencia a través de los años. Ante cualquier

dificultad con los procesos de importación cuenta con aliados que pueden hacer la importación en su lugar (disminuye la ganancia, pero mantiene atendida la demanda), y de requerirse por la Secretaría de Comercio Interior la exportación para mantener una balanza de comercio equilibrada, Merkantals cuenta con aliados que podrían hacer esto y así no perder la capacidad de importar.

- D. Fidelización de los clientes/proveedores: Otro factor favorable que tiene la empresa como consecuencia de su experiencia en el mercado es la fidelización de sus clientes y los proveedores internacionales. Se sabe que es una organización confiable y reconocida por brindar buenos servicios, y desarrolló una excelente relación con estos actores dentro de la cadena de suministro. Esta confianza ayuda a concretar las transacciones con mayor facilidad y así conseguir mayores ventas, y también a acceder a ciertos beneficios de los proveedores.
- E. Capacidad de respuesta ante fluctuaciones: Actualmente Merkantals tiene proveedores nacionales de los cuales consigue los productos que van a ser reemplazados por los importados mediante el proyecto. Si se cortara la posibilidad de importar estos productos la empresa podría volver a contactar a los proveedores nacionales para conseguir estos mismos productos sin dejar de satisfacer la demanda, además de tener también la posibilidad de contar con las alianzas anteriormente mencionadas.

6.4 Debilidades

- 1. Falta de capital propio para invertir: Como debilidad se resalta la falta de capital propio para realizar las importaciones. En principio se contaría con capital suficiente para importaciones de poca envergadura, pero al ir evolucionando el proyecto se van a requerir inversiones de terceros para permitir su desarrollo. Como ventaja se puede mencionar que ya se conocen interesados para realizar estas inversiones y los términos ya fueron aceptados por ambas partes.

7 Dimensionamiento económico y financiero

En esta nueva sección del proyecto se busca dimensionar económicamente el mencionado proyecto. Para ello, y partiendo de la base de las ventas proyectadas que se han mostrado anteriormente, se ha efectuado en primer lugar un análisis exhaustivo de los costos asociados a la importación de autopartes, pudiendo identificar y valorizar los costos variables y los costos fijos del proceso, y obteniendo así los márgenes proyectados por período. A su vez, se han dimensionado también los demás costos asociados, como los administrativos y comerciales, de vital importancia para asegurar el desarrollo satisfactorio del emprendimiento.

En este capítulo, se podrá apreciar también el cronograma de inversiones propuesto y los montos comprometidos con cada etapa, como así también las amortizaciones asociadas a los activos fijos mencionados.

Por último, se presentará el cuadro de resultados completo, consignando en este el resultado neto de cada período fiscal del proyecto, pudiendo utilizárselo como una herramienta adicional a la hora de tomar alguna decisión.

A continuación se desarrolla la evaluación del beneficio financiero, a través de la determinación de indicadores que tienen como objetivo dar cuenta cuantitativamente del rendimiento esperado del proyecto. En esa línea, se propone el cálculo de índices de común conocimiento como lo son el VAN y el valor actual de la empresa, los cuales dan la pauta de si el emprendimiento tendrá un beneficio lo suficientemente provechoso para llevarlo a cabo. A los efectos de determinar los valores precisos de los índices mencionados, se determinó que el mejor modo de realizarlo será el de confeccionar los flujos de fondos por período para el proyecto, y de allí en más se podrán obtener matemáticamente las cifras anteriormente mencionadas.

El propósito de esta etapa del estudio es demostrar la factibilidad del proyecto de inversión, como ya se ha adelantado, el de dimensionar de forma económicamente cuantitativa a todas las variables que intervienen e influyen, de mayor o menor modo, en todos los procesos que comprenden la importación de los distintos productos. Se trata de la

etapa más crítica, dado que la misma aporta diversa información de vital importancia para la toma de decisiones respecto del rumbo del proyecto.

A lo largo de los pasos que conforman este capítulo, es el objetivo primordial el poder transmitir no solamente los valores numéricos de los diferentes componentes, sino principalmente las observaciones respecto de cada uno de ellos, y las conclusiones que se pueden extraer del análisis de esta información. Se analizarán los flujos de fondos desde el punto de vista del proyecto en sí mismo y también desde el de un potencial inversor, de modo de garantizar la correcta disponibilidad de fondos para el emprendimiento, y también determinar su valuación según el VAN.

7.1 Análisis de gastos

7.1.1 Gastos generales

Se denominan gastos generales a los gastos que afectan a la totalidad de la empresa y son necesarios para mantener la misma en funcionamiento. Estos gastos afectan indirectamente a la rentabilidad de la misma, ya que no se pueden asociar de manera proporcional a los ingresos por ventas ni al volumen o cantidad de productos comercializados.

Estos gastos comprenden sueldos, pago de servicios, mantenimiento, entre otros. A continuación se muestran un cuadro con los gastos generales de Merckansas en la actualidad y su proyección a lo largo del proyecto.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Luz	\$ 860	\$ 790	\$ 750					
Gas	\$ 560	\$ 470	\$ 450					
Internet	\$ 250	\$ 270	\$ 240					
Teléfono	\$ 2.600	\$ 2.070	\$ 3.500					
Material de oficina	\$ 410	\$ 720	\$ 800					
Peajes	\$ 1.530	\$ 1.540	\$ 1.720					
Gasoil/Nafta	\$ 2.750	\$ 3.030	\$ 4.360					
Mantenimiento de vehículos	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500					
Seguridad	\$ 350	\$ 350	\$ 500					
Computación	\$ 300	\$ 300	\$ 500					
Comedor	\$ 3.260	\$ 2.750	\$ 2.900					
Fletes	\$ 2.220	\$ 3.200	\$ 4.500					
Seguros	\$ 3.580	\$ 4.200	\$ 5.000					
Gastos bancarios	\$ 3.300	\$ 3.900	\$ 3.800					
Estudio contable	\$ 3.050	\$ 3.600	\$ 4.000					
Otros gastos	\$ 500	\$ 200	\$ 500					
TOTAL (mensual)	\$ 27.020	\$ 28.890	\$ 35.020					
TOTAL (anual)	\$ 324.240	\$ 346.680	\$ 420.240	\$ 483.276	\$ 555.767	\$ 639.133	\$ 735.002	\$ 845.253
Proyección crec. Anual	15%							
Sueldos anual	\$ 1.537.200	\$ 1.810.800	\$ 2.169.600	\$ 2.940.480	\$ 3.666.624	\$ 4.766.611	\$ 6.196.595	\$ 8.055.573
GGG	\$ 1.861.440	\$ 2.157.480	\$ 2.589.840	\$ 3.423.756	\$ 4.222.391	\$ 5.405.744	\$ 6.931.597	\$ 8.900.826

Tabla 7-1Gastos Generales

En el cuadro se puede apreciar todos los factores que se incluyen como gastos generales en la empresa. Se tienen datos de los 3 años anteriores y se estima que los gastos a partir del 2012 se irían incrementando aproximadamente de manera proporcional en un 15% anual.

Los sueldos que se muestran en el cuadro de gastos generales se obtienen de la siguiente tabla donde se muestran con mayor detalle.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Directorio								
Director	\$ 20.000	\$ 22.500	\$ 28.000					
Gerencia								
Gerente Ventas	\$ 11.200	\$ 12.400	\$ 13.800					
Gerente Compras	\$ 13.800	\$ 15.200	\$ 19.000					
Gerente Administración	\$ 10.400	\$ 11.400	\$ 13.000					
Ventas								
Vendedor 1	\$ 18.600	\$ 19.300	\$ 20.000					
Vendedor 2	\$ 18.600	\$ 19.300	\$ 20.000					
Vendedor 3	\$ 10.600	\$ 12.600	\$ 14.500					
Vendedor 4	\$ 5.800	\$ 7.100	\$ 9.000					
Asistente	\$ 2.200	\$ 3.200	\$ 5.100					
Compras								
Encargado	\$ 2.400	\$ 3.400	\$ 4.600					
Operario 1	\$ 2.200	\$ 3.400	\$ 4.600					
Operario 2	\$ 2.000	\$ 3.400	\$ 4.600					
Operario 3	\$ 2.000	\$ 3.400	\$ 4.600					
Operario 4	\$ 1.800	\$ 3.400	\$ 4.600					
Operario 5	\$ 1.300	\$ 3.400	\$ 4.600					
Administración								
Asistente 1	\$ 2.700	\$ 3.900	\$ 5.800					
Asistente 2	\$ 2.500	\$ 3.600	\$ 5.000					
Comercio Exterior								
Encargado				\$ 10.000				
TOTAL mensual	\$ 128.100	\$ 150.900	\$ 180.800	\$ 245.040	\$ 305.552	\$ 397.218	\$ 516.383	\$ 671.298
TOTAL anual	\$ 1.537.200	\$ 1.810.800	\$ 2.169.600	\$ 2.940.480	\$ 3.666.624	\$ 4.766.611	\$ 6.196.595	\$ 8.055.573
Proyección crecimiento			1	1,3	1,69	2,197	2,8561	3,71293
30%								

Tabla 7-2 Sueldos

Al igual que para los gastos generales partimos con los sueldos a partir del año 2010 y se estima un crecimiento del 30% anual de 2013 en adelante. Se debe tener en cuenta que en el 2013 se empleará una persona que se encargará de las importaciones y tendrá un sueldo que también irá creciendo al igual que los demás sueldos.

7.1.2 Impuestos aplicables

Los impuestos nacionales son sancionados por el Congreso Nacional, y se aplican uniformemente en todo el territorio nacional (salvo en zonas de promoción industrial). Los impuestos nacionales que aplican en este caso son los siguientes:

- ✓ Impuesto al Valor Agregado (IVA): La alícuota correspondiente en este caso será la categoría general, del 21%.
- ✓ Impuesto a las ganancias: Ya que se trata de una sociedad de capital, la alícuota que se aplica es del 35%. Este porcentaje se aplica sobre el resultado final de cada ejercicio.
- ✓ Impuesto sobre los ingresos brutos: En todo el territorio de la República Argentina este impuesto es de un 3,5% sobre las ventas totales de la empresa.

7.1.3 Activos fijos

Para el proyecto no es necesario hacer inversiones en activos fijos, dado que las facilidades que actualmente son patrimonio de Merkansas resultan suficientes para almacenar, transportar, comercializar, etc. los nuevos productos importados. En la actualidad se cuenta con los siguientes bienes de uso y en la siguiente tabla se puede ver sus respectivas amortizaciones.

Bienes de uso				
	Valor	Amortizaciones		Amort. Acum. Al 2012
Instalaciones	\$ 400.000	\$ -		\$ 400.000
Muebles y útiles	\$ 45.000	\$ 2.250	a 20 años	\$ 22.500
Maquinarias	\$ 3.500	\$ -		\$ 3.500
Rodados	\$ 245.000	\$ 24.500	a 10 años	\$ 49.000
Total	\$ 693.500	\$ 26.750		\$ 475.000

Tabla 7-3 Bienes de Uso

Los activos fijos tienen una vida útil mayor a un único período fiscal, es por ello que éstos pueden representar compromisos financieros de largo plazo para la empresa. A medida que el tiempo pasa, los activos fijos se van volviendo antiguos y obsoletos, perdiendo valor respecto del importe original por el cual se adquirieron, generando que por

esta razón, y según su vida útil, deban depreciarse. Esto se hace con el fin de no castigar a un ejercicio contable con toda la carga que genera la adquisición de un bien de un monto importante, sino que, de alguna forma, se va racionando este gasto a lo largo del período de vida útil del bien en cuestión.

Se denomina instalaciones al edificio, terreno y depósito (propiedad inmobiliaria) en la cual la empresa se encuentra funcionando. Estas instalaciones se encuentran totalmente amortizadas al igual que las herramientas y maquinarias utilizadas en el depósito.

Los rodados incluyen un camión y una camioneta que fueron adquiridos años atrás por lo cual ya están parcialmente amortizados, pero que continuaran amortizándose durante el proyecto. Finalmente los muebles y útiles son los que se amortizan a mayor cantidad de años por ser los que menos se desgastan.

7.1.4 Activos de trabajo

- a. Bienes de cambio (stock): En la actualidad el stock final (fin del ejercicio) se calcula como el stock inicial (al comienzo del ejercicio) al cual se le suman las compras efectuadas durante el ejercicio y se le resta el costo de la mercadería vendida.

Para el costeo se utiliza un método en el cual el costo por producto es el promedio. Por ejemplo: si se tienen 10 unidades de un cierto producto de costo unitario igual a \$10 (costo total \$100) y se compran otras 20 unidades a un costo unitario de \$11,50 (costo total \$230), el nuevo costo por producto sería de \$11 (costo total/cantidad).

Las compras, sin tener en cuenta las importaciones, se proyecta que se incrementan alrededor de un 25% anual. Esto se debe en su mayoría al ajuste de precios, ya que Merkantiles no incrementa sus cantidades, solo las mantiene. A continuación se muestra la proyección del stock nuevamente sin tener en cuenta las importaciones que se analizarán aparte:

Stock						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stock inicial	\$ 1.823.744	\$ 2.072.167	\$ 2.382.696	\$ 2.770.857	\$ 3.256.058	\$ 3.862.559
Compras (Proyección de incremento de 25% anual)	\$ 9.442.641	\$ 11.803.301	\$ 14.754.127	\$ 18.442.658	\$ 23.053.323	\$ 28.816.653
25%						
Costo de mercadería vendida	\$ 9.194.218	\$ 11.492.773	\$ 14.365.966	\$ 17.957.457	\$ 22.446.821	\$ 28.058.527
STOCK FINAL	\$ 2.072.167	\$ 2.382.696	\$ 2.770.857	\$ 3.256.058	\$ 3.862.559	\$ 4.620.686

Tabla 7-4 Movimientos de inventario

Las compras se pagan a 45 días por lo que se mantienen deudas comerciales correspondientes a un mes y medio de las compras anuales.

- b. Disponibilidad mínima: La disponibilidad o caja mínima que se maneja en la empresa es constante y está comprendida entre los \$3500 y \$4500. Para el análisis se tomó el valor medio de \$4000 como caja mínima en todo el transcurso del proyecto.
- c. Créditos comerciales por venta: Los créditos por ventas son aquellos derechos de cobranza que no han sido aún ejecutados, es decir, como aquellas deudas que clientes de la empresa no han cancelado hasta la fecha, por lo que se deben tener en cuenta dentro del activo de trabajo con el fin de cubrir dicho monto. En este caso, el plazo promedio de cobranza es de aproximadamente 45 días, por lo que el activo de trabajo al cierre de cada ejercicio será equivalente a un mes y medio de ventas.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Créditos comerciales	\$ 1.775.670	\$ 2.219.588	\$ 2.774.485	\$ 3.468.106	\$ 4.335.133	\$ 5.418.916
Δ Créditos comerciales	\$ 355.000	\$ 443.918	\$ 554.897	\$ 693.621	\$ 867.027	\$ 1.083.783

Tabla 7-5 Variación de Créditos Comerciales

7.2 Importación

Se estudiará como caso aparte lo correspondiente a la importación, ya que será el foco del proyecto de inversión.

7.2.1 Impuestos y tasas arancelarias

En primera instancia se distinguirá entre lo referido a las importaciones desde Brasil y las correspondientes a China/India.

a) Derechos de importación

Son pagos obligatorios recaudados por las administraciones públicas sobre los bienes y los servicios, exigibles en el momento en que los bienes cruzan la frontera nacional o aduanera del territorio económico. Comprenden los derechos de aduana y otros gravámenes sobre la importación que se pagan de acuerdo con los aranceles aduaneros aplicables a un determinado tipo de bien. Se encuentran especificados en el listado de aranceles aduaneros.

En el caso de autopartes provenientes de Brasil el derecho de importación es del 0% por ser parte del Mercosur. Para ello se deberá contar con un certificado de origen por parte del proveedor de los productos.

Para los productos provenientes de China/India el derecho a importar es del 17% sobre el valor CIF de la mercadería.

b) Tasa de estadística

El Código Aduanero establece que la importación para consumo respecto de la cual se prestare con carácter general un servicio estadístico, podrá estar gravado con una tasa en tal concepto. La base imponible para liquidar la tasa es el valor en aduana de la mercadería de que se tratare. Dicho valor es el definido a los efectos de liquidar el derecho de importación.

En caso de la mercadería proveniente de Brasil, al igual que los derechos de importación, se exime del pago de esta tasa por ser artículos provenientes del Mercosur.

Para los productos de origen China/India ésta será del 0,5% del costo de la mercadería.

7.2.2 IVA, adicional de IVA, adicional de Impuesto a las Ganancias y adicional de Ingresos Brutos.

Para lo correspondiente a estos impuestos es indistinto el origen de los productos.

Según la Resolución General de AFIP 3373/12, se determinan los siguientes valores:

- Adicional IVA 0%
- Adicional de ganancias 6%
- Adicional de Ingresos Brutos 2,5%

A estos impuestos se les suma el correspondiente IVA del 21% que, debido a que la empresa tiene productos de reventa, no se tendrá en cuenta como costo.

Impuestos	Importación de Brasil		Importación de China/India
Derecho de importación	0%		17%
Tasa de estadística	0%		0,5%
IVA	21%		21%
Adicional de IVA	0%		0%
Adicional de ganancias	6%		6%
Adicional de Ingresos Brutos	2,5%		2,5%
TOTAL impuestos	8,5%		26,0%

Tabla 7-6Variación de Créditos Comerciales

7.2.3 Gastos de importación

En lo que refiere a gastos de importación se va a diferenciar, al igual que en la parte de impuestos y tasas de importación, entre lo que viene de Brasil y lo que viene de China/India. Además también se mostrará por separado lo que refiera a la parte fija y a la parte variable en cada uno de los gastos.

- a) Flete: Aquí se encuentra la mayor diferencia en cuanto los medios de transporte. Lo importado desde Brasil será traído en camiones, mientras que lo que ingrese al país proveniente de China/India lo hará por medio de barcos. Debido a esta diferencia, la manera de cotizar el valor del flete es distinta.

El transporte de la mercadería a importar de parte de Merkansas fu cotizado en 1.000 dólares fijos y 0,6% del valor de la mercadería, provenientes desde Sao Paulo y con respecto a los volúmenes a transportar por parte de Merkansas en cada pedido (entre 10 y 15 metros cúbicos). Por otro lado los fletes marítimos costarían unos 800 dólares fijos proviniendo de China/India. Estos valores fueron cotizados por empresas de transporte y son aproximados teniendo en cuenta las distintas cotizaciones.

- b) Seguros: En este caso no hay diferencias entre los distintos lugares proveedores. En ambos casos el costo es de un 0,2% del valor total de la mercadería.
- c) Gastos despachante de aduana: El despachante de aduana es el encargado de la organización, planeamiento y ejecución de la importación. Esto incluye hacer todos los trámites, clasificación posiciones arancelarias, pagos de aranceles, etc necesarios para poder ingresar la mercadería al país. Los gastos que éste requiere son los siguientes:
- d) DJAI: La declaración jurada tiene un valor de 30 dólares cada vez que la misma sea presentada sin importar si la importación es autorizada o rechazada. Se tomará para el análisis un valor mayor de 50 dólares teniendo en cuenta que la DJAI deba ser presentada más de una vez en algún caso en particular.
- e) Otros gastos de despacho: Los gastos de despacho se refieren a los costos de fotocopiado, firma de documentos, trámites operativos que son requeridos para la ejecución de la importación. Estos gastos serán de aproximadamente 80 dólares.

- f) Honorarios: El despachante de aduana tiene un honorario que depende del valor de la mercadería importada. En este caso es del 0,75%.
- g) Gastos del depósito fiscal: Los gastos del depósito fiscal son los gastos que se deben al manipuleo de la mercadería una vez que la misma es entregada en este depósito. Esto incluye: carga y descarga de la mercadería, acarreo/traslado, depósito, verificaciones, etc. El importe para importaciones de origen Brasil son de 800 pesos y, para las de origen China/India, de 1200.
- h) Desconsolidación: La consolidación es la actividad que se realiza para llenar un contenedor, acomodar la carga en su interior y sellarlo. La desconsolidación es lo contrario, es decir la apertura del sello y las puertas del contenedor así como el vaciado de su contenido. Esta actividad se cobra sólo en transportes marítimos por lo que se tendrá en cuenta para las importaciones de China/India solamente.
- i) Gastos bancarios: Son los gastos de sellado, trámites y documentaciones bancarias necesarias para la ejecución del proceso de importación. Estos gastos son de aproximadamente 50 dólares.
- j) Otros gastos aduaneros: Dentro de otros gastos aduaneros se van a contemplar unos 100 dólares que pueden ser necesitados de surgir algún imprevisto.
- k) Sistema MARIA/digitalización: Finalmente, el sistema MARIA es el sistema informático proveído por la AFIP para la operación y procesamiento de las importaciones/exportaciones en Argentina. Tiene un costo de 35 dólares (incluyendo la digitalización).

A continuación se resume lo comentado en el siguiente cuadro:

	Importación de Brasil		Importación de China/India	
Gastos	Fijos	Variables	Fijos	Variables
Flete	\$ 1.000	0,60%	\$ 800	
Seguro		0,20%		0,20%
Gastos despachante				
DJAI	\$ 50		\$ 50	
Otros gastos despacho	\$ 80		\$ 80	
Honorarios		0,75%		0,75%
Gastos deposito fiscal (pesos)	\$ 800		\$ 1.200	
Desconsolidación			\$ 100	
Gastos bancarios	\$ 50		\$ 50	
Otros gastos aduaneros	\$ 100		\$ 100	
Sistema MARIA/Digitalización	\$ 35		\$ 35	
TOTAL gastos	\$ 1.455	1,55%	\$ 1.426	0,95%

Tabla 7-7Gastos de Importación

7.2.4 Costo de la mercadería y márgenes de ganancia estimados

Como se mencionó anteriormente la intensión es hacer 1 importación por mes donde se irán variando los productos. Cada producto, como se puede ver en el primer cuadro, tendrá diferente margen de ganancias, y se tiene planeado gastar en mercadería lo mostrado en el segundo cuadro en cuanto al costo de la mercadería.

Margen de ganancias por producto		Costo de mercadería por importación	
Herrajes y Accesorios	40%	\$ 20.000	Brasil
Chasis	55%	\$ 50.000	China/India
Tanques y Mangueras	40%		
China/India	60%		

Tabla 7-8Costos y Márgenes por producto

7.2.5 Resultados

Los resultados generales para la importación se pueden ver en la tabla. Los resultados se muestran separados por año detallando lo que refiere a costos, gastos e impuestos y la ganancia final en total. Esta ganancia también se separa en lo correspondiente a Merkansas y lo que le corresponde al inversor.

Resultados Importación								
Año	Ingresos por ventas	Costo de ventas	Compras	Gastos	Impuestos	TOTAL	PROPIO	INVERSOR
2013	\$ 484.034	\$ 277.500	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	\$ 155.904	\$ 155.904	\$ -
2014	\$ 819.345	\$ 468.750	\$ 495.000	\$ 33.869	\$ 42.075	\$ 274.651	\$ 215.278	\$ 59.374
2015	\$ 1.108.010	\$ 633.750	\$ 660.000	\$ 45.158	\$ 56.100	\$ 373.001	\$ 264.453	\$ 108.548
2016	\$ 1.638.691	\$ 937.500	\$ 990.000	\$ 67.738	\$ 84.150	\$ 549.303	\$ 352.604	\$ 196.699
2017	\$ 2.216.019	\$ 1.267.500	\$ 1.320.000	\$ 90.317	\$ 112.200	\$ 746.002	\$ 450.953	\$ 295.049

Tabla 7-9Resultados Importación

En los siguientes cuadros se analiza y se muestra con mayor detalle los movimientos de los costos, gastos e impuestos que le corresponde a cada uno de los actores en la importación, primero Merkantias y luego el inversor.

PROPIO						
Año	Ingreso	Costo de ventas	Compras	Gastos	Impuestos	
2013	\$ 484.034	\$ 277.500	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	
2014	\$ 595.907	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	
2015	\$ 645.082	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	
2016	\$ 733.233	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	
2017	\$ 831.582	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	

Tabla 7-10 Resultados Propios de Importación

INVERSOR					
Ingreso	Costo de ventas	Compras	Gastos	Impuestos	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 223.438	\$ 138.750	\$ 165.000	\$ 11.290	\$ 14.025	
\$ 462.928	\$ 303.750	\$ 330.000	\$ 22.579	\$ 28.050	
\$ 905.458	\$ 607.500	\$ 660.000	\$ 45.158	\$ 56.100	
\$ 1.384.437	\$ 937.500	\$ 990.000	\$ 67.738	\$ 84.150	

Tabla 7-11 Resultados Inversor de Importación

7.2.6 Balance

El siguiente sería el balance estimado de Merkansas para el período en el que dura el proyecto.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente						
Disponibilidad en Caja y Bancos	\$ 2.844.078	\$ 3.075.359	\$ 3.682.198	\$ 4.384.497	\$ 4.488.435	\$ 6.442.207
Crédito por Ventas (sin IVA)	\$ 1.775.670	\$ 2.564.462	\$ 3.305.215	\$ 4.186.264	\$ 5.355.501	\$ 6.800.820
Crédito Fiscal IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienes de Cambio	\$ 2.072.167	\$ 2.681.946	\$ 3.540.357	\$ 4.848.495	\$ 7.424.169	\$ 9.233.010
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 6.691.916	\$ 8.321.767	\$ 10.527.770	\$ 13.419.256	\$ 17.268.105	\$ 22.476.037
Activo No Corriente						
Crédito por Ventas (sin IVA)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Fiscal IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bienes de Uso	\$ 693.500	\$ 693.500	\$ 693.500	\$ 693.500	\$ 693.500	\$ 693.500
Amortizacion acum. B.U. y C.D.	\$ 475.000	\$ 501.750	\$ 528.500	\$ 555.250	\$ 582.000	\$ 608.750
Cargos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo No Corriente	\$ 218.500	\$ 191.750	\$ 165.000	\$ 138.250	\$ 111.500	\$ 84.750
Activo Total	\$ 6.910.416	\$ 8.513.517	\$ 10.692.770	\$ 13.557.506	\$ 17.379.605	\$ 22.560.787
Pasivo Corriente						
Deudas Comerciales	\$ 1.180.330	\$ 1.475.413	\$ 1.844.266	\$ 2.305.332	\$ 2.881.665	\$ 3.602.082
Deudas Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Deudas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ 1.180.330	\$ 1.475.413	\$ 1.844.266	\$ 2.305.332	\$ 2.881.665	\$ 3.602.082
Pasivo No Corriente						
Deudas Comerciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cancelacion deuda bancaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Previsiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras deudas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ 1.180.330	\$ 1.475.413	\$ 1.844.266	\$ 2.305.332	\$ 2.881.665	\$ 3.602.082
Patrimonio Neto						
Capital	\$ 2.668.757	\$ 2.668.757	\$ 2.668.757	\$ 2.668.757	\$ 2.668.757	\$ 2.668.757
Utilidad del Ejercicio	\$ 861.328	\$ 1.308.018	\$ 1.810.400	\$ 2.403.670	\$ 3.245.766	\$ 4.460.766
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 2.200.000	\$ 3.061.328	\$ 4.369.347	\$ 6.179.747	\$ 8.583.416	\$ 11.829.182
Total Patrimonio Neto	\$ 5.730.086	\$ 7.038.104	\$ 8.848.504	\$ 11.252.174	\$ 14.497.939	\$ 18.958.706

Tabla 7-12Balance

Se puede ver claramente el incremento del tamaño de la empresa que en 2012 es de \$6.910.416 y en 2017 termina siendo de \$22.560.787, lo que indica un crecimiento del 226% en 5 años.

Cuadro de resultados

A continuación se muestra el cuadro de resultados de Merkansas desde 2010 hasta el 2017 (año de finalización del proyecto).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por ventas	\$ 9.324.963	\$ 11.734.220	\$ 14.205.363	\$ 17.756.704	\$ 22.195.880	\$ 27.744.850	\$ 34.681.062	\$ 43.351.328
Ingresos por importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.758.991	\$ 4.245.838	\$ 5.745.261	\$ 8.162.944	\$ 11.055.235
Costo de ventas	\$ 6.130.940	\$ 7.854.393	\$ 9.194.218	\$ 11.492.773	\$ 14.365.966	\$ 17.957.457	\$ 22.446.821	\$ 28.058.527
Costo de importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.581.750	\$ 2.351.250	\$ 2.939.063	\$ 3.673.828	\$ 4.592.285
Utilidad bruta	\$ 3.194.023	\$ 3.879.827	\$ 5.011.145	\$ 7.441.172	\$ 9.724.502	\$ 12.593.591	\$ 16.723.356	\$ 21.755.751
Gastos Generales	\$ 1.861.440	\$ 2.157.480	\$ 2.589.840	\$ 3.423.756	\$ 4.222.391	\$ 5.405.744	\$ 6.931.597	\$ 8.900.826
Gastos Importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 299.889	\$ 456.444	\$ 579.498	\$ 944.530	\$ 1.204.295
Resultado Operativo	\$ 1.332.583	\$ 1.722.347	\$ 2.421.305	\$ 3.717.527	\$ 5.045.666	\$ 6.608.349	\$ 8.847.229	\$ 11.650.630
IG	\$ 466.404	\$ 602.821	\$ 847.457	\$ 1.301.134	\$ 1.765.983	\$ 2.312.922	\$ 3.096.530	\$ 4.077.720
Ingresos brutos	\$ 326.374	\$ 410.698	\$ 497.188	\$ 621.485	\$ 776.856	\$ 971.070	\$ 1.213.837	\$ 1.517.296
Impuestos Importación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 159.885	\$ 239.828	\$ 319.770	\$ 479.655	\$ 479.655
Resultado Neto	\$ 539.805	\$ 708.828	\$ 1.076.661	\$ 1.635.023	\$ 2.263.000	\$ 3.004.587	\$ 4.057.207	\$ 5.575.958
Ingresos Brutos	3,50%							
Impuesto a las ganancias	35%							
Dividendos	20%							
Inflación			25%					

Tabla 7-13 Cuadro de Resultados

Lo principal a resaltar en este cuadro es el incremento en facturación y resultado neto entre 2012 y 2017. En estos 5 años el resultado crece un 418% con un incremento en la facturación del 205%.

7.2.7 Flujo de fondos

El siguiente cuadro muestra el flujo de fondos de Merkansas. En la primera parte se ve todo lo que corresponde a los egresos e ingresos de caja, y su el detalle, y a continuación se calcula el IR (índice de rentabilidad) y el VAN (valor actual neto).

El índice de rentabilidad es el factor entre los ingresos y los egresos de fondos en la empresa, y sirve como medida para ver si el proyecto es rentable. En este caso Merkansas tendría un índice de 1,12 por lo que el proyecto a primera impresión sería rentable (por ser $IR > 1$). Esto significa que los cobros son mayores a los pagos en un 12%.

El VAN del proyecto es otro método de medición de la rentabilidad (mucho más preciso que el índice anterior). Este método consiste en tomar una tasa de corte y descontar el flujo de fondos de cada año por esta tasa llevando cada valor de este flujo de fondos a la actualidad. Para el proyecto se tomó una tasa de corte del 20% que es un valor aproximado a la tasa utilizada hoy en Argentina para evaluar proyectos de inversión. El VAN para Merkansas es de \$2.495.953 que indica que el proyecto agregaría valor a la empresa.

Flujo de Fondos del proyecto						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
egresos						
Inversión en activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
delta inv. activo de trabajo	\$ 484.000	\$ 1.398.570	\$ 1.599.164	\$ 2.189.188	\$ 3.744.910	\$ 3.254.161
IVA inversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IG / Impuesto Activos	\$ 1.344.644	\$ 2.082.504	\$ 2.782.667	\$ 3.603.762	\$ 4.790.022	\$ 6.074.672
Dividendos / honorarios de directorio	\$ 215.332	\$ 327.005	\$ 452.600	\$ 600.917	\$ 811.441	\$ 1.115.192
total egresos	\$ 2.043.977	\$ 3.808.079	\$ 4.834.430	\$ 6.393.867	\$ 9.346.374	\$ 10.444.025
ingresos						
utilidad antes de impuestos	\$ 2.421.305	\$ 3.717.527	\$ 5.045.666	\$ 6.608.349	\$ 8.847.229	\$ 11.650.630
intereses pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
recupero del credito fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
amortizaciones	\$ 26.750	\$ 26.750	\$ 26.750	\$ 26.750	\$ 26.750	\$ 26.750
delta Creditos renovables	\$ 236.000	\$ 295.083	\$ 368.853	\$ 461.066	\$ 576.333	\$ 720.416
total ingresos	\$ 2.684.055	\$ 4.039.360	\$ 5.441.270	\$ 7.096.166	\$ 9.450.312	\$ 12.397.796
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ 640.078	\$ 231.281	\$ 606.839	\$ 702.298	\$ 103.938	\$ 1.953.771
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	\$ 640.078	\$ 871.359	\$ 1.478.198	\$ 2.180.497	\$ 2.284.435	\$ 4.238.207
INDICE DE RENTABILIDAD	0	1	2	3	4	5
Ingresos llevados a hoy	\$ 2.684.055	\$ 3.366.133	\$ 3.778.659	\$ 4.106.577	\$ 4.557.442	\$ 4.982.396
Egresos llevados a hoy	\$ 2.043.977	\$ 3.173.399	\$ 3.357.243	\$ 3.700.155	\$ 4.507.318	\$ 4.197.219
Indice R	1,12					
Tasa de corte	20%					
FF llevados a hoy	\$ 640.078	\$ 192.734	\$ 421.416	\$ 406.423	\$ 50.125	\$ 785.177
VAN descontado a tasa de corte	\$ 2.495.953					
Liquidación (VR de la empresa)		\$ 44.936.743				
Valor de la empresa		\$ 21.657.197				

crecimiento estimado a partir del 2017

15%

Tabla 7-14Flujo de Fondos

Finalmente se calculó el valor de la empresa contemplando un crecimiento anual del 15% a partir del 2017, que generaría un valor residual de \$44.936.743, y llevando este valor a hoy y añadiendo el VAN a esta cálculo se llega al valor actual de la empresa que es de \$21.657.197.

Para poder llegar a un análisis más preciso se procedió a analizar por separado lo que corresponde al proyecto, dejando de lado la actividad de Merkantias que no lo involucre. Entonces se hizo un flujo de fondos correspondiente sólo a la importación separando las inversiones propias de la empresa, y otro flujo de fondos que muestra sólo la parte de los inversores.

El cuadro de resultados, flujo de fondos y VAN propio de las importaciones se muestra a continuación.

CUADRO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por importación	\$ 2.758.991	\$ 4.245.838	\$ 5.745.261	\$ 8.162.944	\$ 11.055.235
Costo de importación	\$ 1.581.750	\$ 2.351.250	\$ 2.939.063	\$ 3.673.828	\$ 4.592.285
Utilidad bruta	\$ 1.177.241	\$ 1.894.588	\$ 2.806.198	\$ 4.489.115	\$ 6.462.950
Gastos Generales	\$ 171.188	\$ 295.567	\$ 378.402	\$ 693.160	\$ 890.083
Gastos Importación	\$ 128.702	\$ 160.877	\$ 201.096	\$ 251.370	\$ 314.213
Resultado Operativo	\$ 877.352	\$ 1.438.144	\$ 2.226.700	\$ 3.544.586	\$ 5.258.655
IG	\$ 307.073	\$ 503.350	\$ 779.345	\$ 1.240.605	\$ 1.840.529
Ingresos brutos	\$ 96.565	\$ 148.604	\$ 201.084	\$ 285.703	\$ 386.933
Impuestos Importación	\$ 159.885	\$ 159.885	\$ 159.885	\$ 159.885	\$ 159.885
Resultado Neto	\$ 313.829	\$ 626.304	\$ 1.086.386	\$ 1.858.393	\$ 2.871.307
Ingresos Brutos	3,50%				
Impuesto a las ganancias	35%				
Incremento de gastos grales	5%	7%	7%	10%	10%
	2013	2014	2015	2016	2017
egresos					
delta inv. activo de trabajo	\$ 299.250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IG / Impuesto Activos	\$ 563.523	\$ 811.840	\$ 1.140.314	\$ 1.686.193	\$ 2.387.347
total egresos	\$ 862.773	\$ 811.840	\$ 1.140.314	\$ 1.686.193	\$ 2.387.347
ingresos					
utilidad antes de impuestos	\$ 877.352	\$ 1.438.144	\$ 2.226.700	\$ 3.544.586	\$ 5.258.655
total ingresos	\$ 877.352	\$ 1.438.144	\$ 2.226.700	\$ 3.544.586	\$ 5.258.655
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ 14.579	\$ 626.304	\$ 1.086.386	\$ 1.858.393	\$ 2.871.307
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	\$ 14.579	\$ 640.883	\$ 1.727.269	\$ 3.585.662	\$ 6.456.969
Tasa de corte	20%				
	1	2	3	4	5
FF llevados a hoy	\$ 12.149	\$ 434.933	\$ 628.696	\$ 896.216	\$ 1.153.914
VAN descontado a tasa de corte	\$ 3.125.908				

Tabla 7-15 Resultados, Flujo de Fondos y VAN de las Importaciones para Merkantias

Como conclusión se puede ver que el proyecto en sí tiene un VAN de \$3.125.908. Esto indica que el proyecto es rentable. Como observación se nota que al no necesitar de una inversión inicial considerable, y que ésta se va haciendo mes a mes sin grandes variaciones, el flujo de fondos es mayor que 0 todos los años.

Haciendo el mismo análisis para el inversor se puede ver los resultados en el siguiente cuadro.

CUADRO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por importación	\$ -	\$ 1.591.997	\$ 4.122.949	\$ 10.080.291	\$ 15.643.692
Costo de importación	\$ -	\$ 988.594	\$ 2.705.273	\$ 6.763.184	\$ 10.645.752
Utilidad bruta	\$ -	\$ 603.403	\$ 1.417.676	\$ 3.317.107	\$ 4.997.940
Gastos Generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Importación	\$ -	\$ 80.438	\$ 201.096	\$ 502.740	\$ 628.425
Resultado Operativo	\$ -	\$ 522.965	\$ 1.216.579	\$ 2.814.367	\$ 4.369.515
IG	\$ -	\$ 183.038	\$ 425.803	\$ 985.029	\$ 1.529.330
Ingresos brutos	\$ -	\$ 55.720	\$ 144.303	\$ 352.810	\$ 547.529
Impuestos Importación	\$ -	\$ 79.943	\$ 159.885	\$ 319.770	\$ 319.770
Resultado Neto	\$ -	\$ 204.265	\$ 486.588	\$ 1.156.759	\$ 1.972.885
Ingresos Brutos	3,50%				
Impuesto a las ganancias	35%				
Prorrato de gastos grales	5%	7%	7%	10%	10%
	2013	2014	2015	2016	2017
egresos					
delta inv. activo de trabajo	\$ -	\$ 149.625	\$ 149.625	\$ 299.250	\$ -598.500
IG / Impuesto Activos	\$ -	\$ 318.700	\$ 729.991	\$ 1.657.609	\$ 2.396.629
total egresos	\$ -	\$ 468.325	\$ 879.616	\$ 1.956.859	\$ 1.798.129
ingresos					
utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 522.965	\$ 1.216.579	\$ 2.814.367	\$ 4.369.515
total ingresos	\$ -	\$ 522.965	\$ 1.216.579	\$ 2.814.367	\$ 4.369.515
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ -	\$ 54.640	\$ 336.963	\$ 857.509	\$ 2.571.385
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	\$ -	\$ 54.640	\$ 391.603	\$ 1.249.112	\$ 3.820.497
Tasa de corte	20%				
	1	2	3	4	5
FF llevados a hoy	\$ -	\$ 37.944	\$ 195.002	\$ 413.536	\$ 1.033.382
VAN descontado a tasa de corte	\$ 1.679.864				

Tabla 7-16 Resultados, Flujo de Fondos y VAN de las Importaciones para el Inversor

La conclusión es similar a la anterior, el VAN es positivo por lo cual la inversión es rentable, y los flujos de fondos son siempre mayores a 0 por tratarse de inversiones sostenidas mes a mes.

8 Análisis de riesgos

En este capítulo se analizarán los riesgos que pueden amenazar la efectividad y la precisión de los cálculos, estimaciones y proyecciones efectuadas durante el proyecto.

Se tendrán en cuenta las variables que se consideren más significativas y las que mayor influencia tengan sobre los resultados.

Como se verá más adelante se distinguirá entre las variables que pueden ser controladas y las que exceden el dominio del inversor. Estas últimas son establecidas por el marco económico, político y legal del país o región donde se lleva a cabo el proyecto de inversión.

Finalmente se propondrán soluciones o alternativas para mitigar estos riesgos y se harán las respectivas proyecciones para estimar el comportamiento de las distintas variables y ver el impacto que éstas causen en los resultados y el VAN del proyecto de inversión.

En todo proyecto de inversión se deben tener en cuenta los riesgos asociados a variables que no se pueden controlar. En el caso concreto de este proyecto, se asumieron inicialmente valores que dichas variables podrían tomar y que, de acuerdo a lo analizado en las investigaciones anteriores, sería correcto asumir como válidos. Por otro lado, también hay algunas decisiones que se deben tomar y que a priori resulta difícil elegir la mejor alternativa. Para poder minimizar estos riesgos asociados a variables de gran ponderación en el resultado del proyecto, y ver de qué manera varía la rentabilidad del proyecto con la fluctuación de estas variables, y también maximizar el rendimiento del proyecto cuando haya que tomar decisiones importantes, se puede utilizar una herramienta informática que simula los distintos escenarios posibles y sus resultados, la cual se denomina CrystalBall, que realiza simulaciones estáticas de Montecarlo para arribar a escenarios proyectados con pronósticos de las variables a controlar.

8.1 Variables seleccionadas

8.1.1 Variables no controladas

En el siguiente informe se evalúan los riesgos asociados a distintas variables fundamentales y cómo sus posibles cambios pueden afectar el desarrollo del proyecto. En primera instancia se evalúa la importancia de cada variable y su influencia indirecta en el rendimiento del proyecto. Todas las variables de tipo “suposiciones” (según el programa utilizado) que se analizaron fueron:

- Inflación
- Tasa de cambio (peso argentino respecto al dólar)
- Tasa de crecimiento de los gastos generales
- Tasa de aumento de sueldos
- Márgenes de venta de los distintos productos

A las variables elegidas se les asigna una distribución de probabilidades con los valores que podrían llegar a tomar, y se realiza una simulación que resulta de correr una cantidad significativa de repeticiones para que sea confiable y permita visualizar la incidencia del riesgo en el proyecto. Tras realizar la simulación se pueden obtener conclusiones que aportan a la evaluación de los inversores.

- a) Inflación: La inflación está directamente proporcionada con la facturación, no por el incremento en ventas o en mercadería vendida, sino por el incremento en precios de los productos. En el caso de Argentina este valor se encuentra rondando el 25% anual, y se supone que puede variar entre el 20% y 30% con una distribución triangular. Se supone esta distribución porque la variable no tiene un comportamiento que se ajuste a alguna otra distribución de probabilidades.
- b) Tasa de cambio: La tasa de cambio es una variable que afecta directamente al costo de las importaciones. El valor actual del dólar en Argentina es de \$5,70 y se presume que su valor rondará entre \$5,20 y \$7 con distribución triangular.

- c) Gastos generales: Los gastos generales suelen aumentar año a año entre un 12% y un 25%, con un valor más probable de 15% y una distribución triangular.
- d) Sueldos: Como política en Merkantias se trata de aumentar los sueldos basándose en la inflación. Se trata de hacer aumentos siempre que superen la inflación en la medida que sea posible esto. Por eso, dado lo expuesto anteriormente con la inflación, el crecimiento en sueldos varía entre 25% y 35% con valor más probable 30% y distribución triangular.
- e) Márgenes de venta de los distintos productos: Los precios de venta de los productos dependen de la inflación y de la tasa de cambio básicamente, por lo que no se ajustan a ninguna distribución de probabilidades. Se utilizará la distribución triangular con un valor más probable, un máximo y un mínimo para reflejar los márgenes de los distintos productos a importar.

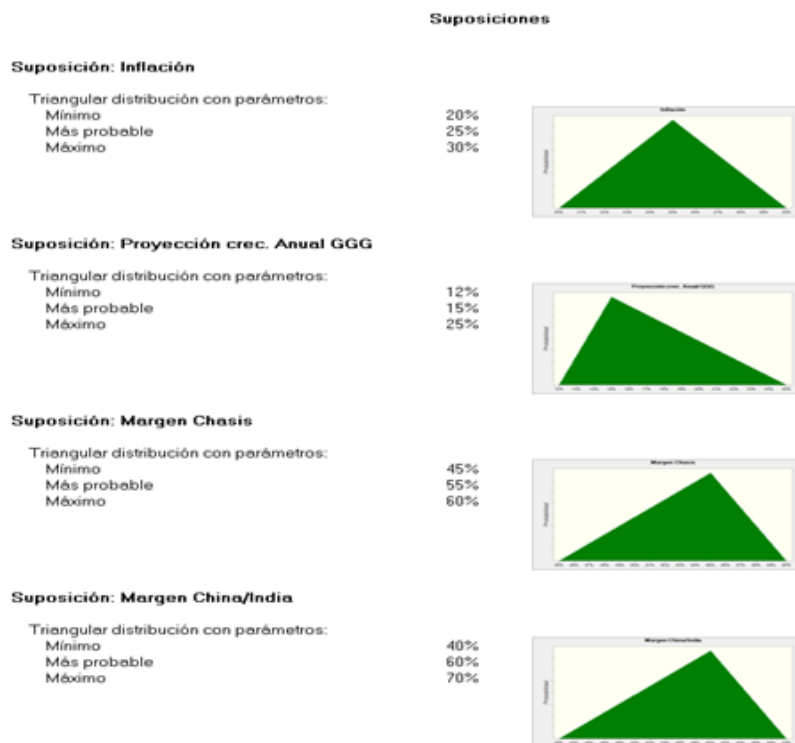


Gráfico 8-1 Suposiciones 1

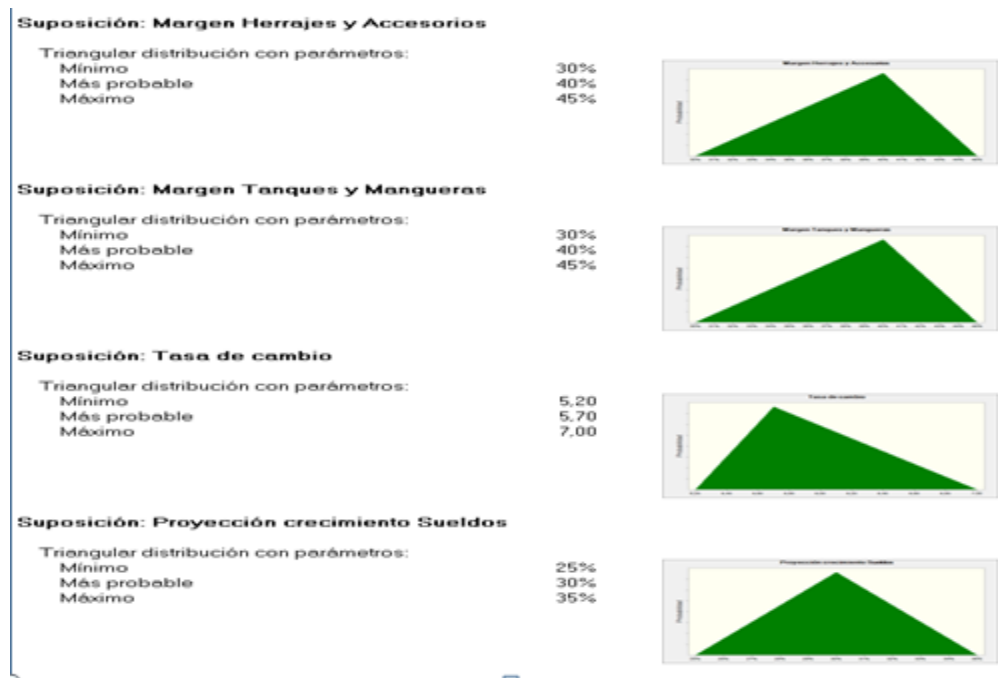


Gráfico 8-2 Suposiciones 2

8.1.2 Variables de decisión

Asimismo, también se analiza las variables de decisión que serían: la cantidad de productos a importar de Brasil y la cantidad a importar desde China/India. Esta variable representa el tamaño de las importaciones, y los límites los pone Merckansas que está dispuesto a gastar como máximo \$20.000 y \$50.000 respectivamente. Se considera que son variables de decisión y no “suposiciones”, debido a que por más que exista cierto nivel de incertidumbre en su valor estas pueden ser en cierta forma controladas. Se obtuvo como resultado que era conveniente importar tanto como fuera posible.

Variables de decisión	
Variable de decisión: Importación Brasil	
Límites de variable:	
Inferior	\$ 0
Superior	\$ 20.000
Tipo de variable:	Continua
Variable de decisión: Importación China_India	
Límites de variable:	
Inferior	\$ 0
Superior	\$ 50.000
Tipo de variable:	Continua

Gráfico 8-3 Variables de Decisión

9 Conclusión

Luego de efectuar la simulación en el CrystallBall con las variables seleccionadas, se pudo determinar que aquellas que tenían mayor importancia para el proyecto no son las mismas que son más relevantes para la empresa. En los siguientes gráficos se muestran las variables y su peso, a favor o en contra, con respecto al VAN de los tres escenarios antes planteados: para el inversor y para Merkansas, teniendo en cuenta sólo la importación, y para la empresa teniendo en cuenta sus actividades comerciales actuales.

Primero se hará un análisis aislando el proyecto del resto de las actividades que lleva a cabo la empresa.

Para el inversor:

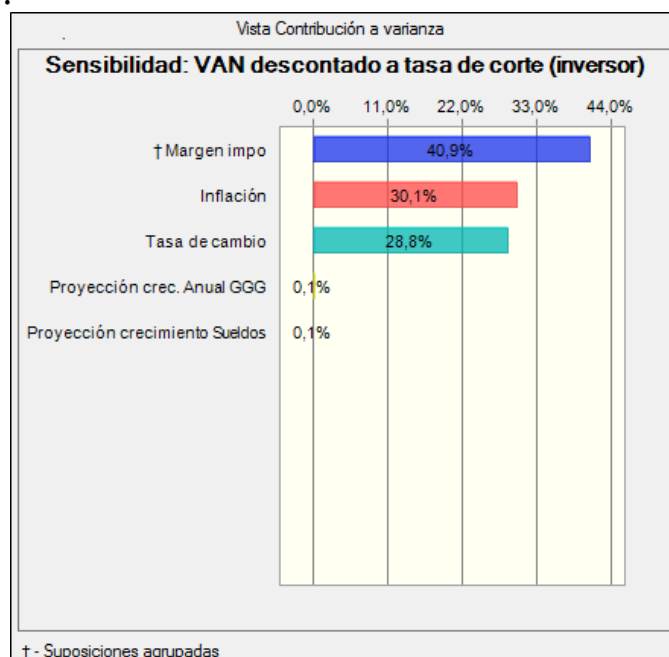


Gráfico 9-1 Sensibilidad VAN para el Inversor 1

Para el análisis primero se agruparon todos los márgenes dentro de un grupo de variables y, como se puede observar, las más significativas resultaron ser los márgenes de los productos importados, seguidos por la inflación y la tasa de cambio.

Aquí se muestra el mismo análisis pero con los márgenes desagrupados.

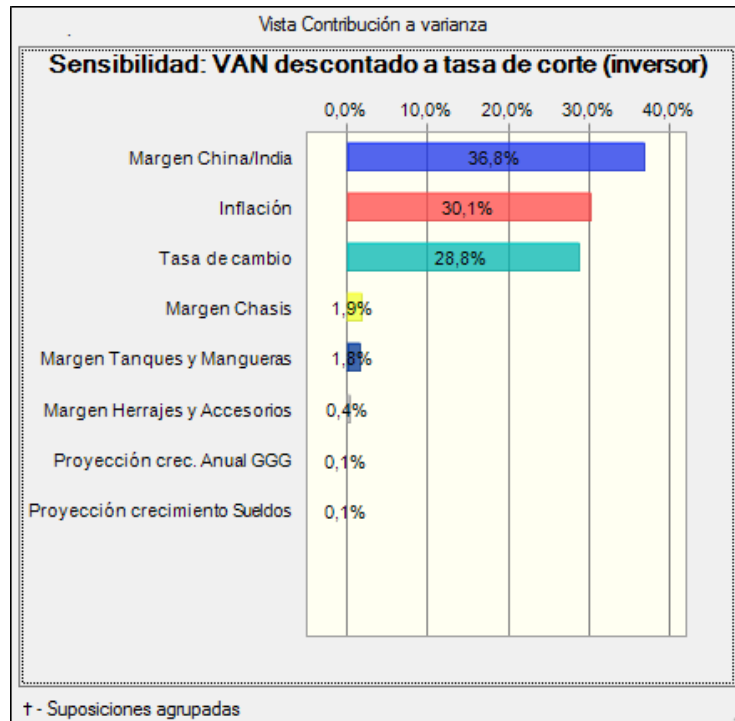


Gráfico 9-2 Sensibilidad VAN para el Inversor 2

Este segundo gráfico aclara que realmente el margen más significativo es el de las importaciones de China/India y no tanto el margen de las importaciones de Brasil.

Para Merkansas:

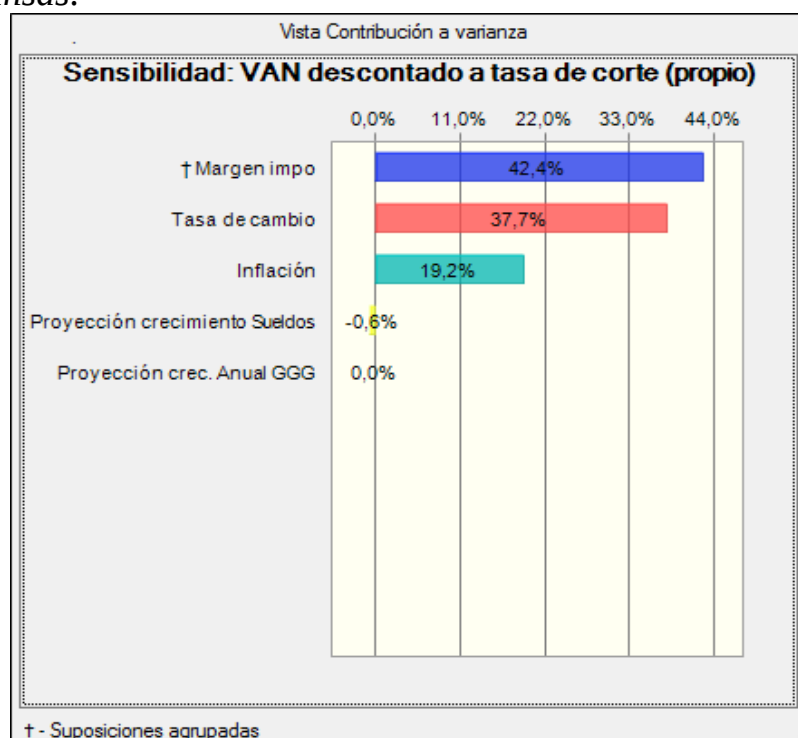


Gráfico 9-3 Sensibilidad VAN proyecto para Merkansas 1

Para la empresa el peso sigue estando en los márgenes de las importaciones y, a diferencia del caso anterior, la tasa de cambio toma mayor importancia y la inflación afecta en menor medida.

Desglosando los márgenes se muestra que la importación de China/India es la que realmente afecta al VAN, pero los márgenes para las importaciones desde Brasil adquieren mayor peso que para el inversor.

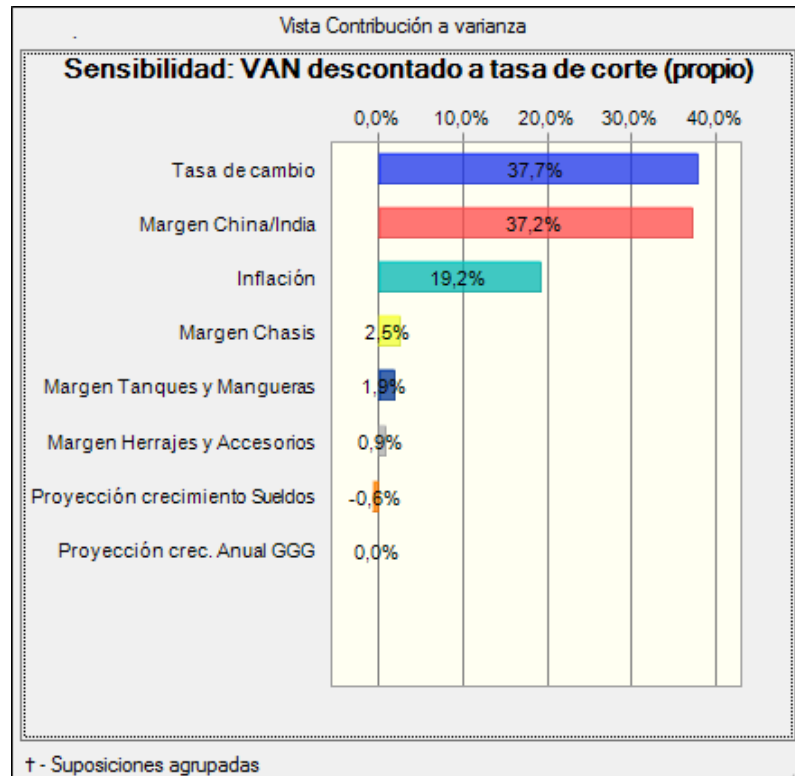


Gráfico 9-4 Sensibilidad VAN proyecto para Merkantias 2

Finalmente se observará el análisis de Merkantias en su totalidad. Claramente muestra que la empresa depende completamente de que la inflación se mantenga en los rangos actuales sin importar demasiado el resto de las variables.

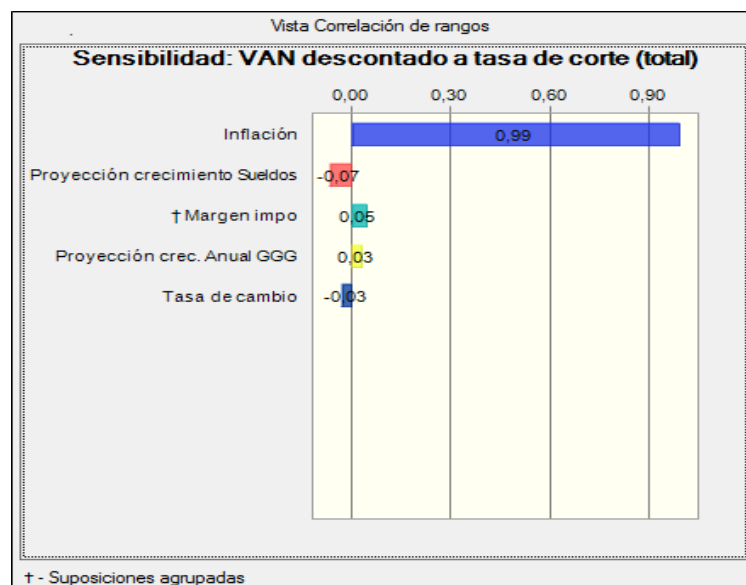


Gráfico 9-5 Sensibilidad VAN total para Merkantias

Habiendo desarrollado la importancia de las variables para la variación del VAN en cada caso se procede a mostrar la distribución de probabilidades.

Para el inversor:

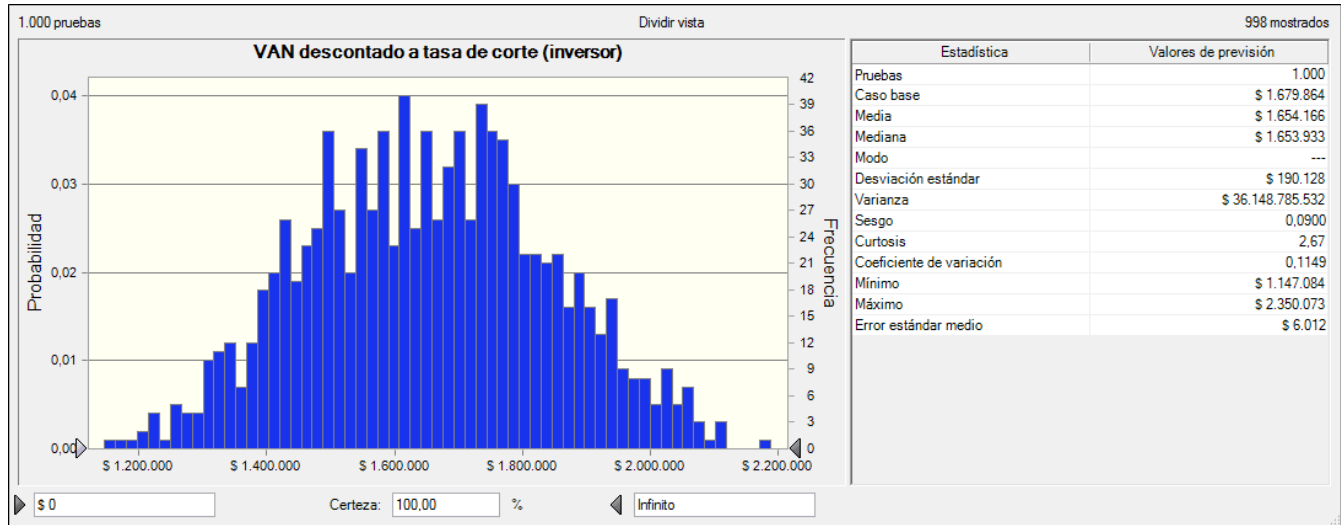


Gráfico 9-6 Distribución de Probabilidades VAN inversor

En este caso el VAN resulta siempre positivo con un mínimo de \$1.147.084 en el peor de los casos, un máximo de \$2.350.073 en la situación más favorable y con una media de \$1.654.166. La distribución es centrada y se podría llegar a aproximar a una distribución de Weibull con parámetros Ubicación=\$ 1.091.198, Escala=\$ 628.291 y Forma=3,2573.

Para Merkansas (solo el proyecto):

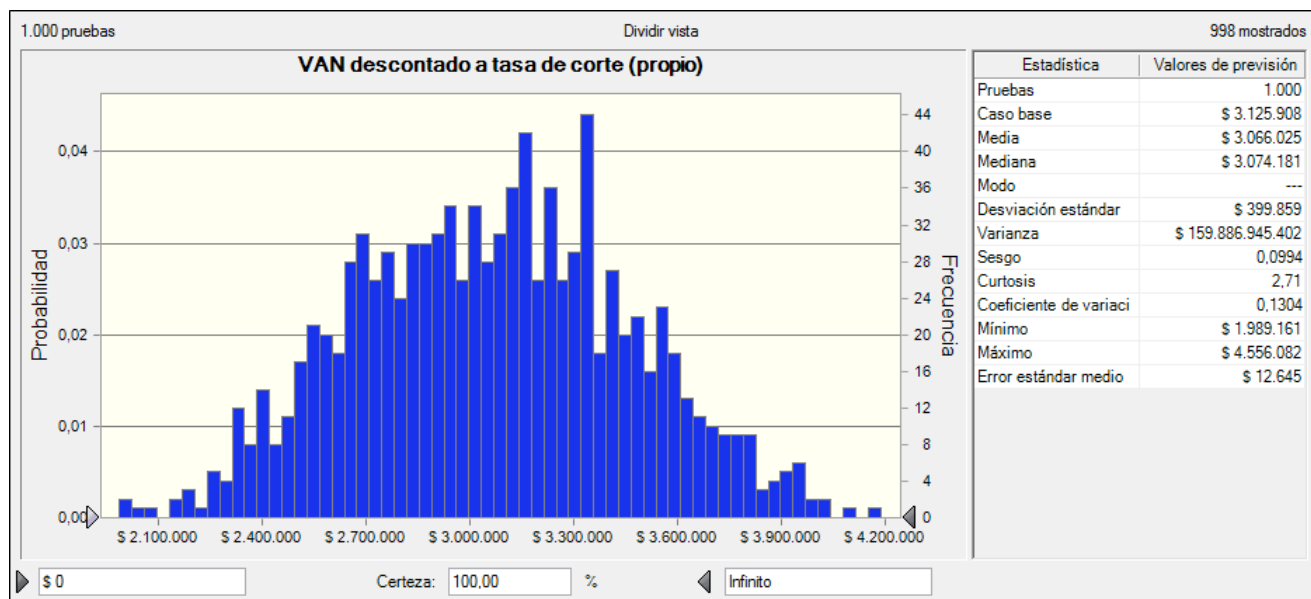


Gráfico 9-7 Distribución de Probabilidades VAN proyecto para Merkansas

Este gráfico, al igual que el anterior, muestra que el VAN será positivo en cualquiera de los casos, con valores entre \$1.989.161 y \$4.556.082 con media \$3.074.181. Se puede aproximar a una distribución de probabilidades de Weibull con los siguientes parámetros Ubicación=\$ 1.890.653, Escala=\$ 1.310.011 y Forma=3,22444.

Para Merkansas (en su totalidad):

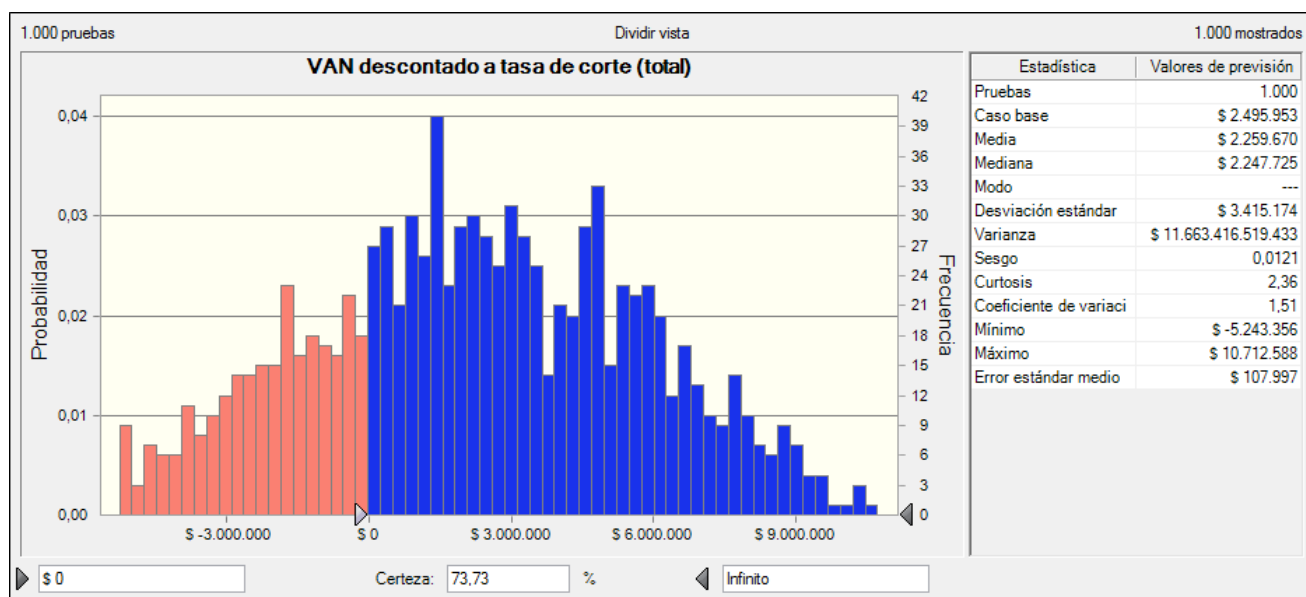


Gráfico 9-8 Distribución de Probabilidades VAN total para Merkansas

Este último caso presenta VAN negativos, pero el 73,73% resulta favorable contra un 26,27% desfavorable. El escenario más desfavorable traería un VAN de \$-5.243.356 y, en el otro extremo, el más favorable reflejaría un VAN de \$10.712.588. La variación de resultados es mucho mayor que en lo analizado anteriormente para el proyecto de inversión aislado. La forma de la distribución de probabilidades se ajusta mejor a una Weibull con los siguientes parámetros Ubicación= \$ -8.639.960, Escala=\$ 12.145.775 y Forma=3,55224.

Como conclusión se puede sacar que para todos los escenarios los resultados son muy favorables y las variables con mayor impacto en el valor de la propuesta son la inflación, la tasa de cambio y los márgenes de ganancia que se puedan obtener de los distintos productos.

9.1 Mitigación de riesgos

A continuación se proponen diferentes medidas para potencialmente mitigar los riesgos asociados a las variables descriptas anteriormente y que influyen con mayor potencia en el resultado del modelo.

1. Inflación:Respecto de la inflación, que fue la variable que resultó ser una de las más determinantes, se propone que en casos en que exista deflación (extremadamente improbable en Argentina), lo cual influye negativamente en el VAN del proyecto, se analicen otras posibilidades para ubicar los producto en el mercado internacional exportándolos hasta agotar el stock. Una vez agotado el stock se debería dejar de importar ya que no tendría sentido hacerlo porque los productos producidos en el país serían más rentables.

2. Tasa de cambio:Para el caso delatasa de cambio, sería desfavorable que disminuyera.Esto se debe a que a igual margen los gastos se absorben en mayor medida con mayores precios de venta y estos se logran con tasas de cambio más grandes.

Ej: Un producto tiene un costo de 10 dólares, un margen de 30% sobre el costo y gastos de 3 pesos. Con una tasa de cambio de 2dólares/peso, el costo es de 20 pesos, el precio de venta es de 26 pesos y los gastos de 3 pesos dan un resultado de 3 pesos favorables a la empresa (1,5 dólares). El mismo producto con una tasa de cambio de 1 dólar/peso, el costo es de 10 pesos, el precio de venta es de 13 pesos y los gastos de 3 pesos dan como resultado 0 pesos (0 dólares).

Además si disminuyera la tasa de cambio las importaciones serían menos costosas y no sería necesario importar en grandes cantidades, lo que daría como resultado un incremento en la cantidad de importadores aumentando la competencia.

Entonces, si efectivamente ocurriera una disminución de la tasa de cambio (extremadamente improbable en Argentina), se deberían analizar posibilidades para

mantener los precios de venta y de esta manera mantener los márgenes disminuyendo los gastos.

3. Márgenes de ganancia: Los márgenes de ganancia dependerán exclusivamente del mercado interno en Argentina. Hoy en día los márgenes son los expuestos anteriormente porque en el mercado interno resulta más costosa la fabricación de estos productos que su importación, y en la actualidad hay muchos de estos que no se producen en el país por este motivo. Por lo tanto, de bajar los costos de fabricación en el país y renacer el mercado nacional de los productos importados, bajarían los márgenes y bajaría la rentabilidad del proyecto. En este caso, al igual que en la caso de la inflación, se debería liquidar el stock de estos productos y recurrir al mercado nacional dejando de lado la importación.

10 Bibliografía

Merkansas, <http://www.merkansas.com.ar> (Acceso en Abril 2013)

Universal Automotive, <http://www.universalmacanetas.com.br/novosite/> (Acceso en Abril 2013)

Falsi e falsi <http://www.falsiefalsi.com.br/> (Acceso en Abril 2013)

Reserplastic, <http://www.reserplastic.com.br/es/> (Acceso en Abril 2013)

Ley de Sociedades Comerciales (Acceso en Abril 2013)
<http://www.cnv.gov.ar/leyesyreg/leyes/19550.htm>

Manual de uso para el Registro y Afectación de la “Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI)” de la AFIP (Febrero 2012)

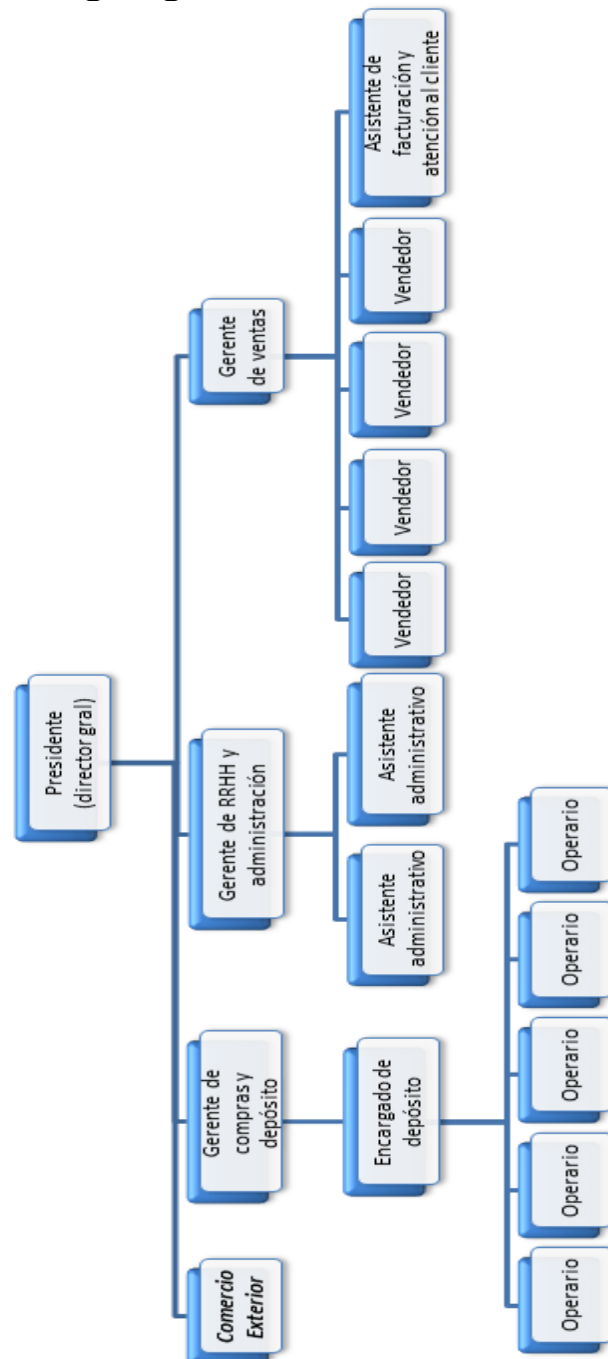
Resolución General AFIP N° 3252 (Enero 2012)
Administración Federal (Acceso en Abril 2013) <http://www.afip.gov.ar/home/index.html>

11 Tablas y gráficos

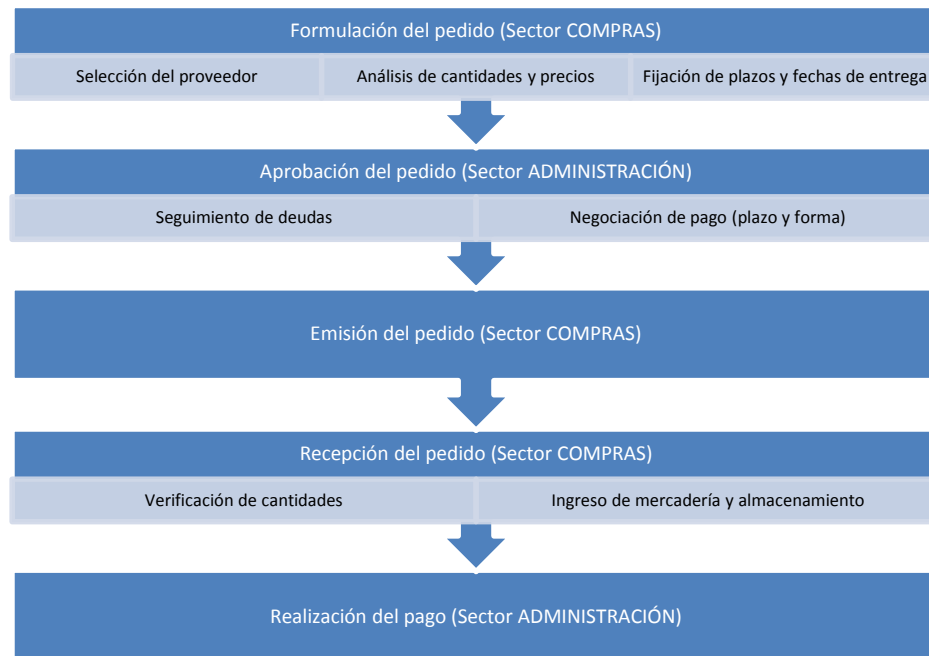
Tabla 6-1 Matriz FODA	6-23
Tabla 7-1 Gastos Generales.....	7-29
Tabla 7-2 Sueldos.....	7-30
Tabla 7-3 Bienes de Uso.....	7-31
Tabla 7-4 Movimientos de inventario.....	7-33
Tabla 7-5 Variación de Créditos Comerciales.....	7-33
Tabla 7-6 Variación de Créditos Comerciales.....	7-35
Tabla 7-7 Gastos de Importación.....	7-38
Tabla 7-8 Costos y Márgenes por producto.....	7-38
Tabla 7-9 Resultados Importación.....	7-38
Tabla 7-10 Resultados Propios de Importación.....	7-39
Tabla 7-11 Resultados Inversor de Importación.....	7-39
Tabla 7-12 Balance	7-40
Tabla 7-13 Cuadro de Resultados.....	7-41
Tabla 7-14 Flujo de Fondos.....	7-42
Tabla 7-15 Resultados, Flujo de Fondos y VAN de las Importaciones para Merkansas.....	7-43
Tabla 7-16 Resultados, Flujo de Fondos y VAN de las Importaciones para el Inversor.....	7-44
Gráfico 1-1 Flujo de procesos.....	1-6
Gráfico 4-1 Cadena de abastecimiento	4-19
Gráfico 8-1 Suposiciones 1	8-49
Gráfico 8-2 Suposiciones 2	8-50
Gráfico 8-3 Variables de Decisión.....	8-50
Gráfico 9-1 Sensibilidad VAN para el Inversor 1	9-51
Gráfico 9-2 Sensibilidad VAN para el Inversor 2	9-52
Gráfico 9-3 Sensibilidad VAN proyecto para Merkansas 1	9-53
Gráfico 9-4 Sensibilidad VAN proyecto para Merkansas 2	9-54
Gráfico 9-5 Sensibilidad VAN total para Merkansas.....	9-54
Gráfico 9-6 Distribución de Probabilidades VAN inversor.....	9-55
Gráfico 9-7 Distribución de Probabilidades VAN proyecto para Merkansas.....	9-56
Gráfico 9-8 Distribución de Probabilidades VAN total para Merkansas.....	9-57

12 Anexos

12.1 Anexo 1 Organigrama



Anexo 2 Flujo del proceso de compras



12.2 Anexo 3 Flujo del proceso de ventas

