



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Comercio Internacional
Licenciatura en Comercio Internacional
Exportación de bicicletas a motor eléctrico a Camerún

Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título de grado de Licenciado en Comercio Internacional

Tutores:

Cordiano, Marcelo Pablo Miguel
Gianice, Sergio
Furnari, Pablo Gabriel

Integrantes:

Boccassini, Matias Federico LU:1010452
Fernandez, Cintya Daiana LU:1026882
Lubrano Lavadera, Matias LU:1012169
Olliver, Fiona LU:1026057

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	6
QUIENES SOMOS	8
INDUSTRIA	11
MACROENTORNO	14
CONCLUSION DEL MACROENTORNO.....	18
MICROENTORNO.....	19
NUESTROS CONSUMIDORES.....	20
NUESTROS COMPETIDORES.....	23
NUESTROS PROVEEDORES.....	26
PRONÓSTICO DE VENTAS.....	27
COMPORTAMIENTO EN LOS NEGOCIOS	30
FODA.....	32
CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO	34
ESTRATEGIAS COMERCIALES	36
ESTRATÉGIA GENÉRICA	36
ESTRATEGIA DE INSERCIÓN INTERNACIONAL	36
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	37
OBJETIVOS	38
OBEJTIVO A CORTO PLAZO	38
OBJETIVO A LARGO PLAZO	38
PLAN DE MARKETING	39

PRODUCTO	39
PRECIO.....	53
PROMOCIÓN.....	58
DISTRIBUCIÓN.....	63
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	63
NUESTRO DISTRIBUIDOR	64
VALOR AGREGADO.....	66
SERVICIOS POST VENTA.....	67
COMERCIO EXTERIOR	69
POSICIÓN ARANCELARIA.....	69
INCOTERM.....	71
MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL.....	71
PROCESO LOGÍSTICO.....	72
ENVIO DE MUESTRAS CON VALOR COMERCIAL	79
ESTRUCTURA ECONÓMICA-FINANCIERA	81
RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	97
CONCLUSIÓN FINAL	98

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MONVELO S.R.L. nace con el fin de llevar adelante un proyecto de inversión, dedicado exclusivamente a la comercialización de bicicletas a motor eléctrico en la ciudad de Douala, Camerún.

Nuestra bicicleta MonVélo es un producto de calidad, producido en base a todo el conocimiento adquirido del destino al cual serán exportadas, y es por eso que cuenta con una gran resistencia para poder transitar en los caminos de Douala, y a bajo costo. Nuestros clientes también recibirán un servicio post-venta de calidad profesional.

La oportunidad de negocios surge de la investigación de la crisis de transporte que sufre Camerún, donde el transporte público es inoperante y costoso; el transporte en motocicleta encarece día a día por el aumento del precio del combustible y es peligroso debido a la gran congestión que se encuentra en la ciudad de Douala; y una gran proporción de la población camina hacia sus destinos. Es por ello que entendemos que este mercado tiene la necesidad de una mejora en su movilidad diaria, y es ahí donde intentamos nosotros despertar el deseo de compra de nuestra bicicleta MonVélo, la cuál es una solución al transporte ineficiente con el que la población de Douala convive día a día. Podrán moverse en un medio de transporte seguro, resistente y de bajo costo.

Es de gran importancia mencionar que la industria en la que estamos ingresando supera actualmente los 30 millones de dólares, y estima crecer aproximadamente un 60% en pocos años. Esta información nos determina que es un negocio atractivo por el gran volumen de dinero en circulación, siendo un producto de poca trayectoria a nivel mundial.

Para llevar adelante nuestro proyecto, seremos los responsables de la producción de los motores eléctricos, con mano de obra profesional y recursos de primera calidad, bajo la conducción de gerentes de gran trayectoria en cada área crítica del negocio. Las bicicletas serán compradas desarmadas a proveedores que certifican el estándar de calidad necesario,

y, por el gran volumen de compra que efectuaremos, negociaremos la financiación que necesitamos para llevar adelante nuestro proyecto.

Nuestro objetivo es llegar a acaparar el 1.7% del mercado meta establecido en un plazo de 5 años, teniendo un volumen de ventas de 31.110 bicicletas. Llegaremos a nuestro cliente gracias al acuerdo comercial llevado a cabo con el importador especializado COCIMECAM en el negocio de los vehículos, quienes estarán a cargo de realizar la operación de importación y la distribución interna del producto. Este proceso se realizará mediante una exportación directa. La condición de venta para esta operación será CIF DOUALA, y el medio de pago será la carta de crédito irrevocable.

El precio de venta a nuestro distribuidor será de USD 250, valor que incluye todos los costos variables de nuestro negocio y obtendremos una ganancia del 18%. El precio de venta al público será de USD 506, estando por debajo del precio de nuestros competidores y siendo accesible para nuestros clientes. El distribuidor recibirá un margen de ganancia del 30%, valor suficiente para fidelizarlo.

Utilizaremos métodos de comunicación tanto Push como Pull, determinando estrategias específicas para nuestros dos clientes: el distribuidor y la población de Douala. De esta manera lograremos alcanzar nuestros objetivos, enfocando nuestros recursos de una manera más eficiente y económica.

Para verificar que el negocio es rentable y atractivo, analizamos en detalle todos los aspectos financieros y económicos del proyecto, y obtuvimos un VAN de USD 435.663,40 y una TIR del 37,48%. La inversión inicial se determinó en USD 135.715,98 financiado en un 60% por los socios y 40% por una entidad bancaria.

Con el compromiso y profesionalidad que se ha integrado en la iniciación de este proyecto, confiamos en el éxito de nuestros objetivos.

ABSTRACT

The company MONVELO SRL is born with the aim of starting an investment project exclusively dedicated to the selling of bicycles with electric motor in the city of Douala, Cameroon.

Our Monvélo bike is a product of quality, produced based on the knowledge acquired in the study of the place of destination to which it will be exported; and that is why the product counts with a resistance enough to be used in Douala's roads, and at a low cost. Our customers will also receive an after-sales service of professional quality.

The business opportunity arises from the research of the transport crisis that suffers Cameroon, where the public transport is inoperative and expensive, the transport by motorcycle is more expensive day after day due to the increase in the price of fuel, and it is dangerous due to the congestion found in Douala; and a large proportion of the population walks to their final destinations. It is therefore we understand that this market needs an improvement in the daily mobility, and it is there where we try to arise the desire of buying our bike Monvélo, which is the solution to the inefficient transport of Douala. The population would move with a means of transport safe, resistant and thrifty.

It is very important to mention that the industry in which we are entering now exceeds \$ 30 million, and it is estimated to grow approximately 60% in a few years. This information determines that it is an attractive business because of the large volume of money in circulation, taking into account that it is a product which has a low market share worldwide.

In order to carry on with our project, we will be responsible of the production of the electric motors, counting with skilled labor and quality resources, under the conduction of managers with trajectory in each area of the business. The bicycles will be purchased disarmed from suppliers that certify the standard of quality needed, and, because of the large purchase volume that we will make, we will negotiate the financing that we need in order to go ahead with our project.

Our aim is to grab the 1.7% of the target market established in a 5 year term, getting a sale's volume of 31.110 bikes. We will approach our client thank to the commercial contract signed with our specialized importer in the vehicule business COCIMECAM, who will be responsible of the import operation and the internal distribution of the product. This process will be done through a direct export. The condition of the sale for this operation will be CIF DOUALA, and the means of payment will be an irrevocable letter of credit.

The selling price to our distributor will be of USD 250, amount that includes all the variable costs of our business and we will obtain a profit of 18%. The retail price will be USD 506, being below the price of our competitors and being accessible enough for our clients. The retailer will receive a profit of 30%, amount sufficient enough to foster his loyalty to the company.

We will use the communication methods Push and Pull, establishing specific strategies for our two clients: the retailer and the population of Douala. This way we will achieve our goals, focusing our resources in an efficient and unexpensive way.

In order to verify that the business is profitable and attractive, we analyzed in detail all the financial and economic aspects of the project, and we obtained a NPV of USD 435.663,40 and an IRR of 37,48%. The initial investment was determined in USD 135.715,98 funded 60% by the partners and 40% by a bank.

With the compromise and professionalism that was integrated in the project initiation, we trust in the success of our goals.

QUIENES SOMOS

MONVELO S.R.L. es una empresa de capitales argentinos que nace originalmente para este proyecto, siendo así un nuevo emprendimiento con aspiraciones internacionales, una compañía de las denominadas “Born Global” ya que no existen intenciones de ingresar al mercado nacional para poder concentrar sus recursos dedicados a la exportación.

Para lograr una exitosa salida al mercado foráneo, con Camerun como el primer y único mercado donde tendrá presencia hasta su consolidación, se ha decidido avocar todos los esfuerzos a un solo tipo de producto para la exportación: Bicicletas con motor eléctrico, dedicándose productivamente solo a los motores ya que cuenta con una estructura reducida al ser una PyME, pero concentrándose en trabajar un importante nivel de servicio comercial y de post-venta contemplando el valor agregado como pieza clave del negocio.

Estructuralmente, la compañía cuenta con una organización horizontal simplificada, tratando de reducir los niveles jerárquicos apalancando así su tamaño al entender que todos sus Recursos Humanos cumplen con tareas inherentemente distintas pero involucrados en el mismo objetivo único. De esta forma se subdivide en 4 áreas principales:

Comercial: Departamento a cargo del control y posicionamiento de la marca, administración de las relaciones comerciales de la compañía con sus clientes.

Operaciones: Logística internacional, control de la operación de compra-venta internacional.

Producción: Ensamble y control de calidad de motores, embalaje y preparación de la mercadería, control del stock y las compras productivas, asistencia técnica y capacitación.

Administración: Control contable y financiero de la empresa, manejo de pagos a proveedores y cobros a clientes, compras no productivas.

No existe un departamento de dirección general ya que los socios de la compañía ocupan las posiciones gerenciales de los cuatro sectores, tratando así las cuestiones de crítica

importancia para la compañía en mesas redondas entre los mismos para la toma de decisiones, cómo también reuniones regulares para conocer el estado de situación de la empresa. Con este formato se logran alcanzar decisiones más concretas y con mejores resultados ya que el poder decisor final queda en el consenso de quienes están en roce directo con la operativa diaria de todos los sectores de la compañía.

El área comercial está a cargo una persona que dispone todo lo que atañe a la comunicación del producto y la responsabilidad de concretar las ventas y realizar las tareas concernientes a la atención y satisfacción de los clientes.

La gerencia operativa maneja propiamente lo referente a la comercialización internacional, su logística hasta destino, el contacto con las partes relativas a este rubro (Proveedores logísticos, de servicios aduaneros, etc.) y sus tareas recaen en una sola persona.

El departamento productivo es el más amplio de la compañía, el mismo cuenta con una figura gerencial a cargo de las compras productivas, la administración de stocks para asegurar el correcto abastecimiento del área y de los pedidos del sector comercial en los tiempos y formas requeridos por el sector operativo. Además, debe supervisar a dos técnicos, encargados de la asistencia técnica y capacitación tanto en planta como en destino de ser necesario. Ellos a su vez son quienes realizan el control de calidad de la línea de producción y se cercioran de alcanzar los niveles productivos requeridos, teniendo a su cargo cuatro empleados cuyas funciones son la construcción de los motores y la preparación de la mercadería para su exportación.

Por último, el sector administrativo es aquel encargado de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa en sí misma. Cuenta con una figura gerencial a cargo del control contable de la compañía, autorizando y procesando todo pago y cobro que se efectúe tanto de forma local como internacional, además de llevar los correctos registros y operaciones de inscripción en todos los organismos que así lo requieran.

Nuestra empresa se encuentra correctamente inscrita como exportadora/importadora, habiendo tomado un seguro de caución aduanera e inscrita a la sociedad en el registro de Importadores y Exportadores mediante el formulario OM-1228/F

El “Por Qué” de la compañía

Acorde con las ideas de Simon Sinek, autor del libro “Start with Why”, nuestra compañía se estructura en torno al concepto de estar logrando algo mucho más grande que un intercambio comercial, una misión que se involucra en esferas no económicas del proyecto y por ende, logra otro tipo de resultados positivos con un valor no monetario que sirven de motivación tanto para quienes conforman la empresa como para los clientes y el público en general.

Para establecer este objetivo troncal que facilita el comprender cuál es la creencia de la compañía, se emplea la técnica del “Círculo Dorado” que desarrolla el “Por Qué?”, el “Cómo?” y el “Qué?” del negocio, ya que *“La gente no compra lo que uno hace; compra el por qué uno lo hace. Y lo que uno hace simplemente sirve como prueba de lo que uno cree.”*¹.

Definimos entonces la misión y el propósito de la compañía de la siguiente manera:

POR QUÉ?: Colaborar activamente al crecimiento e inclusión de sociedades menos desarrolladas.

CÓMO?: Facilitando su acceso a transporte económico, eficiente, verde y propio.

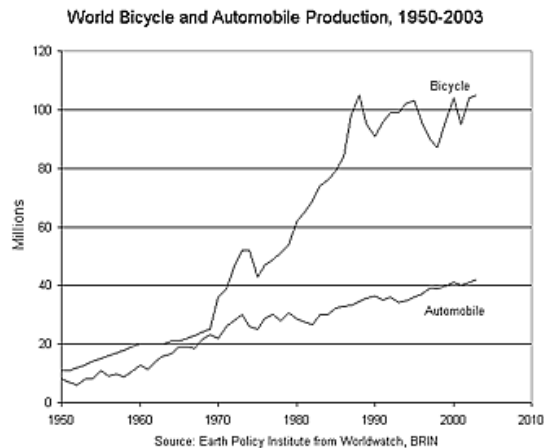
QUÉ?: Con bicicletas a motor eléctrico.

¹Sinek, Simon. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Estados Unidos, Portfolio: 2009. 257 p.

INDUSTRIA

Debido a que en Camerún la industria de las bicicletas a motor eléctrico no está desarrollada, para analizar de forma completa la situación de la industria donde estaremos compitiendo y participando, debemos analizar los mercados de las bicicletas a motor eléctrico, las bicicletas sin motor y las motocicletas, que son considerados los productos sustitutos de nuestro negocio.

En el año 2007, el mercado de las bicicletas alcanzó un total de 130 millones de unidades producidas, en su mayoría producidas por China, quienes producen 2 de cada 3 bicicletas en el mundo, seguido por India, la Unión Europea, Taiwán, Indonesia y Brasil². Se estima que el comercio mundial de Bicicletas para el año 2019 sea de 65 mil millones de dólares³.



Producción mundial de Bicicletas y Automóviles, 1950-2003⁴

² WorldWatch Institute. *Bicycle Production Reaches 130 Million Units*. Washington: 2007. [Consulta: 22 Mayo 2015] <<http://www.worldwatch.org/node/5462>>

³ Lucintel. *Global Bicycle Industry 2014-2019: Trends, Forecast, and Opportunity Analysis, May 2014*. Dallas: 2014 [Consulta: 22 Mayo 2015] <http://www.lucintel.com/reports/consumer_goods/global_bicycle_industry_2014-2019_trends_forecast_and_opportunity_analysis_may_2014.aspx>

⁴ Worldometers. *Bicycle vs. car production*. 2015 [Consulta: 22 Mayo 2015]

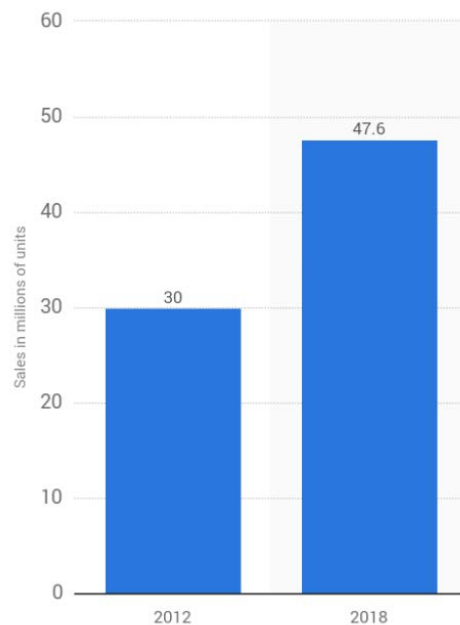
En relación al mercado de las motocicletas, éste ha alcanzado un valor de USD 63.5 mil millones, siendo el record en comparación a los valores obtenidos en los cuatro años anteriores. Se espera un crecimiento del mercado de hasta el 6% entre 2010 y 2015, que estaría alcanzando un valor de USD 85 mil millones. La mayoría de las motocicletas están producidas en Asia (principalmente en el Sud y Este del continente y Asia del Pacífico), acaparando el 58% de la producción mundial, mientras que el resto de la producción se realiza principalmente en Estados Unidos y Japón. Es importante también la participación del Reino Unido en este mercado, aunque en una proporción mucho menor al resto de sus competidores⁵.

El mercado de las bicicletas a motor eléctrico está actualmente en gran crecimiento, el cual tuvo en 2012 un volumen de ventas por 30 millones de dólares, mientras que se espera para el 2018 un aumento de hasta 47.6 millones de dólares, creciendo en 6 años un 63%. Es por ello que consideramos que la industria donde estamos ingresando es de gran atractivo por el crecimiento proyectado⁶.

<<http://www.worldometers.info/bicycles/>>

⁵ King, Mike. *Global Motorcycle Market*. Londres: 2013. [Consulta: 22 Mayo 2015]
<<http://www.companiesandmarkets.com/MarketInsight/Automotive-and-Parts/Global-Motorcycle-Market/NI8576>>

⁶ Statista. *Projected worldwide sales of electric bicycles in 2012 and 2018 (in million units)*. 2013 [Consulta: 22 Mayo 2015] <<http://www.statista.com/statistics/255653/worldwide-sales-of-electric-bicycles/>>



El estado de Camerún, al no tener una industria de producción local de vehículos, es un gran importador tanto de Motocicletas como de Bicicletas con un volumen de compras en 2012 de 22.2 millones de dólares, principalmente de origen chino. Las motocicletas alcanzan un valor de compras de 19.4 millones de dólares, siendo el 0.29% de las importaciones totales del país. En cambio, las compras de bicicletas alcanzan 1.03 millones de dólares, participando en un 0.02% de las importaciones de Camerún⁷.

⁷ Observatory of Economic Complexity. *Products Imported in Camerún (2012)*. Massachusetts: 2015. [Consulta: 22 Mayo 2015] <https://atlas.media.mit.edu/en/explore/tree_map/hs/import/cmr/all/show/2012/>

MACROENTORNO

La República del Camerún se encuentra ubicada en el Golfo de Guinea formando parte del África Central y del África Occidental. Se la denomina la “pequeña África” debido a su variedad de climas, paisajes y grupos étnicos. Se distinguen cuatro zonas geográficas: la región del Litoral donde se destaca la bahía de Douala y las mejores playas, una meseta central donde nacen casi todos los ríos del país, una cordillera volcánica al oeste y una depresión donde se encuentra el lago Chad al nordeste.



Una de las principales ventajas del país es su ubicación geográfica ya que se constituye en un centro de tránsito entre los países del norte y del sur, limitando además con dos países que no poseen acceso al mar: Chad y la república centro-africana.

A diferencia de muchos de los países Africanos, Camerún goza de estabilidad política y social. Su estructura de gobierno está compuesta por tres poderes:

- El poder ejecutivo a cargo del presidente (elegido por sufragio universal por un periodo de siete años), el jefe de gobierno y sus ministros.
- El poder legislativo a cargo de un parlamento bicameral
- El poder Judicial a cargo de un tribunal constitucional y de las regiones

Camerún es considerado una de las principales potencias del África Central con un PBI de 28.923 millones de dólares contando con un crecimiento constante año tras año del 4.8% promedio. La inflación promedio anual es del 2%.

Contribución de los sectores económicos al PBI:

AGRICULTURA: 20%

INDUSTRIA: 30%

SERVICIOS: 49,1%

El sector terciario se ha convertido en el motor de la economía camerunesa. Esto se debe en parte al sector de transporte por la mejora e importancia de la infraestructura portuaria y al sector de las telecomunicaciones.

La población total es de 19,7 millones de personas y su tasa de empleo y alfabetización es del 80,3% y 70,7 % respectivamente. El idioma oficial es el Francés aunque también el Inglés es muy hablado ya que sus territorios estaban administrados originariamente por Francia y Gran Bretaña.

Sus principales ciudades son Yaundé (capital política), Douala (principal puerto y capital económica) y Garoua (puerto secundario), donde el acceso a la electricidad en los centros urbanos es del 90% mientras que en los sectores rurales es del 23%.

En Douala un 99% de la población es francófona y concentra el 95% del tráfico marítimo del país. Tanto en esta ciudad como en todo el país, un 58% de la población se ubica en las zonas urbanas mientras que el 42% lo hacen en las zonas rurales.

El salario promedio en estas zonas urbanas es de USD 540 mensuales⁸.

⁸ Grupo del Banco Mundial. *Banco de Datos Mundial*. Washington: 2015 [Consulta: 16 Abril 2015]
<<http://databank.bancomundial.org/data/home.aspx>>

En cuanto al comercio exterior del país destacamos que los principales socios comerciales son la UE, China y Nigeria. Aproximadamente el 52% de sus exportaciones son de petróleo mientras que el 25% se componen de productos primarios como el caucho, madera, cacao, algodón, café y bananas. Las importaciones se concentran en maquinarias, equipamiento eléctrico, transporte y alimentos.

Los principales destinatarios de los productos Cameruneses son los Países Bajos, España, Italia y China; mientras que los principales proveedores del país son Francia, China y Nigeria.

Camerún durante los últimos años ha estado realizando grandes esfuerzos para mejorar los distintos servicios sociales como la salud y el transporte. El país tiene un promedio de 18,4 médicos por cada 100.000 habitantes quedando debajo de la media africana de 39,6. Esto hace que las distancias dificulten el acceso a la salud teniendo en cuenta la poca disponibilidad de personal capacitado.

Con respecto al transporte, el país cuenta con una pobre infraestructura. Cuenta con un total de 50.000 kilómetros de carreteras donde solo el 10% se encuentran asfaltadas. Esta gran cantidad de carreteras no asfaltadas hace que en épocas de lluvias se vuelvan intransitables lo que genera gran cantidad de accidentes, aislamiento de poblaciones y por supuesto, supone para el transporte de mercaderías un costo añadido constituyéndose en un importante limitante para la economía del país.

Por este motivo el gobierno, apoyado por organismos multilaterales y regionales, se encuentra en un proceso de inversión para la mejora de las rutas ya existentes y la creación de nuevos tramos principalmente para conectar Douala con el resto de las regiones del país como así también con los países vecinos.

Esta medida junto con otras orientadas a reducir la pobreza a un nivel socialmente aceptable, alcanzar el status de un país de ingreso medio, convertirse en un país

industrializado y consolidar el proceso democrático y fortalecer la unidad nacional; proyectan convertir al país en un país emergente para el año 2035.

El país cuenta con dos líneas operativas de ferrocarriles de poco menos de 1000 kilómetros de extensión utilizada principalmente para el transporte de mercaderías y de personas procedentes de las minas del interior del país.

Con respecto al transporte aéreo, Camerún cuenta con 3 aeropuertos internacionales:

- Aeropuerto Internacional de Yaundé-Nsimalen
- Aeropuerto Internacional de Douala
- Aeropuerto Internacional de Garoua

Debido al alto costo de los automóviles y su contraste con el sueldo promedio en el país, encontramos que más del 50% del parque automotor del país está compuesto por motocicletas y esta tendencia continúa en crecimiento.

En las grandes ciudades como Yaundé y Douala se puede observar que el uso del automóvil se da en los grandes centros urbanos donde hay mayor cantidad de calles asfaltadas y mayores ingresos relegando el uso del ciclomotor y la bicicleta a las zonas suburbanas donde la relación costo-beneficio toma mayor preponderancia y la necesidad de transporte desde los hogares hasta el puesto de trabajo es vital.

De acuerdo a diversos estudios, la bicicleta es considerada el mejor método de transporte para cortas distancias debido a sus bajos costos operativos y la posibilidad de ser utilizadas tanto en caminos pavimentados como en caminos deteriorados los cuales afectan a la mayor proporción de la población. En comunidades de menores ingresos, el acceso a la bicicleta significa una mayor independencia y mayores oportunidades económicas, sociales, médicas y educacionales.

En las últimas dos décadas África experimento el más alto crecimiento poblacional y esta tendencia se estima que continúe por las próximas cuatro décadas. Esta rápida expansión de

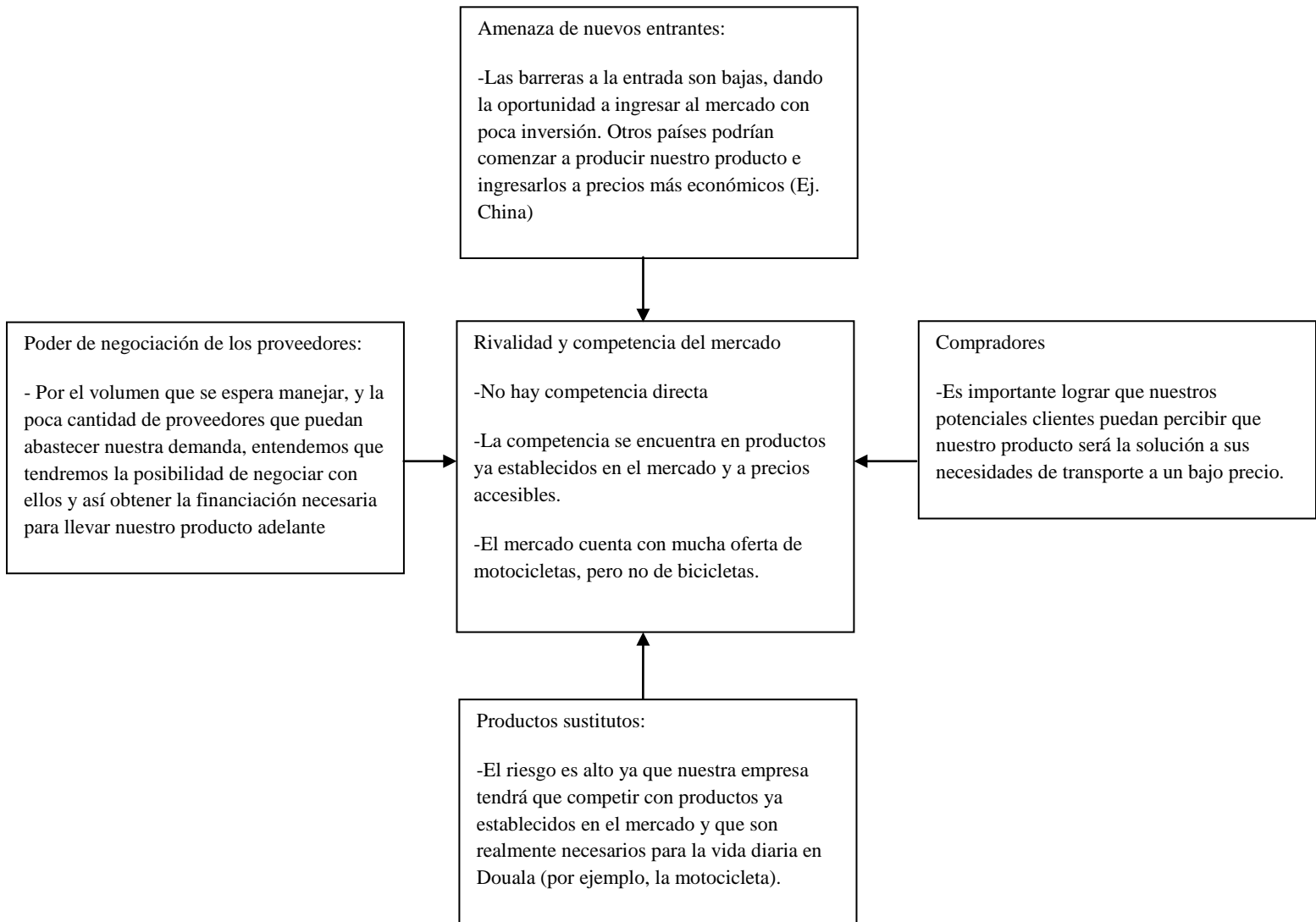
la población no fue acompañada por la inversión para la mejora de los servicios de transporte e infraestructura, lo que hace que en la actualidad los servicios públicos de transporte sean muy escasos e irregulares. Por este motivo, gran cantidad de ciudadanos han debido optar por medios de transporte informales y más peligrosos. Esta falta de inversión en transporte ha generado la creación de barrios pobres, escasa urbanización y una creciente desigualdad.⁹

CONCLUSION DEL MACROENTORNO

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que Camerún por sus características económicas y poblacionales en aumento, sumado a su defectuosa situación en materia de transporte, es un mercado muy atractivo para nuestro producto. Este mercado es compatible en materia de infraestructura y su estabilidad política brinda a nuestro proyecto un riesgo relativamente menor en comparación a otros países de la región. El 50% del parque automotor de este país está compuesto por motocicletas, producto con el cual consideramos que podemos competir indirectamente obteniendo diversas ventajas comparativas. Particularmente decidimos enfocarnos en la ciudad de Douala por su ubicación geográfica y tamaño poblacional; y por tratarse de la ciudad económicamente más desarrollada. Su puerto es el principal del país lo que brinda un acceso rápido y confiable para nuestro producto. Además, en las zonas periféricas de esta ciudad, la bicicleta es un modo de transporte muy utilizado debido al mal estado de las carreteras y la necesidad vital de transportarse largas distancias hacia el lugar de trabajo. Por otro lado, Douala cuenta con uno de los tres aeropuertos principales del país, lo que nos permite realizar con mayor facilidad el envío rápido de muestras, como así también la realización de operaciones comerciales y técnicas en destino.

⁹ Embajada de la República Argentina. *Guía De Negocios: Camerún*. Noviembre: 2011. 51 p.
<<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA%20CAMERUN%2023-11.pdf>>

MICROENTORNO



NUESTROS CONSUMIDORES

Con nuestro producto buscamos satisfacer las necesidades de los residentes en las periferias urbanas de Douala, cuyo ingreso sea igual o inferior a USD 540¹⁰, que representa el sueldo promedio en dicha ciudad, y que tenga que trasladarse grandes distancias para llegar a su lugar de trabajo. Entendemos que un consumidor bajo las características mencionadas anteriormente está ante la necesidad de obtener un medio de transporte económico, que le permita recorrer distancias amplias sin dificultad y que sea de calidad suficiente para resistir por años el uso diario por las calles en mal estado de la ciudad.

Entendemos que nuestros consumidores en su mayoría trabajan en el sector informal de Douala. Este sector está compuesto en su mayor parte por individuos que emprenden actividades comerciales pequeñas y trabajan por cuenta propia. Alrededor del 60% de las personas activas están en el sector informal y el 65% participa en el mercado laboral. Estas personas se concentran principalmente en mercados públicos situados en el centro de la ciudad y algunos mercados de creación espontánea desarrollados en las periferias¹¹. El crecimiento de mercados espontáneos en las periferias se da debido al desarrollo de la vivienda imprudente y la dificultad de los agricultores que cultivan alimentos percederos en estas periferias para vender sus productos en los principales mercados debido al alto costo de transporte, sumado a la congestión que se encuentra en la periferia al momento de ingresar al trabajo y el tiempo que eso requiere, aumentando el valor de la movilidad.

Como se explicó anteriormente, el transporte público es muy costoso e ineficiente y una gran parte de la población tiene posesión de motocicletas, y un largo tiempo en llegar a su trabajo significa un gran costo en combustible. De esta manera, al ofrecer nuestro producto

¹⁰ Precios Mundi. *Salarios y precio de la vivienda en Camerún 2015*. [Consulta: 10 Mayo 2015]
<<http://preciosmundi.com/camerun/precio-vivienda-salarios>>

¹¹ Valérie, Ongolo Zogo. Global Development Network. *Suburbanization and Inequality in Transport Mobility in Youndé, Cameroon: Drawing Public Policy for African Cities*. New Delhi, GDN: Septiembre 2013, p 7-9

a esta población, lograrían reducir el gasto considerablemente, ya que no necesitarían gastar más que en energía eléctrica. El aumento del combustible incrementa las tarifas de transporte, aumentando así el coste de la movilidad. La población de Douala está requiriendo encontrar una forma de moverse dentro de la ciudad con un medio más accesible. Están necesitando nuestra bicicleta.

En Douala también es habitual caminar para llegar a un destino, aunque éste esté a una gran distancia del origen, pero las instalaciones para peatones son muy pobres, siendo un peligro muy grande salir a caminar. El recurso generalizado a pie indica que muchos residentes de la ciudad pueden no ser capaces de pagar el transporte público o la compra de un medio de transporte propio y es por eso que vemos la posibilidad que busquen en nuestras bicicletas una solución a este problema, ya que ofrecemos microcréditos para que sea accesible la compra de nuestro producto.

Como se puede observar en el gráfico que se encuentra a continuación, la oportunidad de que la población tenga interés en comprar nuestro producto es realmente tentadora, ya que es muy grande la porción de personas que se movilizan a pie (60%) y en transporte público o taxi (23%).

City	Large bus	Minibus	Taxi	Motorcycle	Private car	Walk	Other
Abidjan	11	19	29	0	18	22	1
Accra	10	52	9	0	13	12	4
Addis Ababa	35	20	5	0	7	30	3
Bamako	1	10	5	56	19	—	9
Conakry	1	14	6	0	1	78	0
Dakar	3	73	6	6	11	—	1
Dar es Salaam	0	61	1	1	10	26	1
Douala	10	—	13	12	2	60	3
Kampala	0	41	—	20	35	—	4
Kigali	1	75	10	0	10	5	0
Kinshasa	—	—	—	—	—	High	—
Lagos	10	75	5	5	5	High	0
Nairobi	7	29	15	2	—	47	0
Ouagadougou	8	0	—	58	14	—	20
Average	7	30	8	12	12	37	4

Sources: City authorities, published documents, various.

Note: — = Not available. Rows may not total to 100 because of rounding

Porcentaje de población por medio de transporte utilizado¹²

Estudiando el comportamiento de la población de las periferias de Douala, concluimos que se moviliza porque quieren satisfacer un deseo o demanda, ya sea por trabajo, compras o salud, entre otros motivos. Es por ello que la necesidad de transportarse es muy importante en la rutina diaria de un ciudadano de Douala, y por lo tanto, poseer un medio de transporte económico y confiable se convierte en necesidad básica.

El uso de motocicletas, como explicamos anteriormente, es cada vez mayor, y es debido a las siguientes razones¹³:

- a) es relativamente más barato que un coche en términos de consumo
- b) es más barato en términos de precio

¹² Kumar, Ajay. *Stuck in traffic: Urban transport in Africa*. January, Monique Desthuis-Francis: 2008.

Capítulo 2 Market structure - the minibus revolution.

<<http://siteresources.worldbank.org/EXTAFRUSUBSAHTRA/Resources/Stuck-in-Traffic.pdf>>

¹³ Valérie, Ongolo Zogo. Global Development Network. *Suburbanization and Inequality in Transport Mobility in Youndé, Cameroon: Drawing Public Policy for African Cities*. New Delhi, GDN: Septiembre 2013, p 23

- c) se utiliza principalmente en la periferia o en los suburbios, donde la red de carreteras es deficiente y ni los coches ni autobuses transitan estas zonas;
- d) se utiliza para distancias muy pequeñas y por un número mayor de hogares pobres
- e) este sector emplea a una gran cantidad de jóvenes que no pueden tener un trabajo.

Estudiando estas razones, nos vemos ante la oportunidad de poder ofrecer un medio de transporte nuevo y económico, que reúne todas las características que un ciudadano de Douala busca al comprar una motocicleta, por lo que entendemos podemos considerar las razones de consumo como propias de nuestro producto. También, al tener nuestra bicicleta una tecnología sencilla, jóvenes con conocimiento en mecánica fácilmente podrán reparar las bicicletas, y es ahí donde apuntaremos nuestra mano de obra en asistencia técnica para los usuarios: dándole a los jóvenes empleos, y de esta manera, contribuir con la sociedad camerunesa.

Esta determinación de nuestro mercado meta se realizó mediante la selección de mercado concentrada, ya que buscamos obtener un porcentaje alto de participación en un solo mercado, adquiriendo un profundo conocimiento de las características y necesidades de nuestros clientes. Es importante tener en cuenta también que este tipo de criterio de selección de mercado conlleva un gran riesgo, ya que todos nuestros esfuerzos comerciales estarán centralizados en un solo mercado.

NUESTROS COMPETIDORES

En la actualidad, no existe en Camerún oferta de bicicletas a motor eléctrico. Es decir que nuestro producto será introducido como una innovación en el mercado, mas no por ello debemos olvidarnos de los productos sustitutos que tiene nuestro producto, y que tienen realmente gran participación en Douala.

Competiremos con vendedores de bicicletas sin motor y motocicletas. Las bicicletas se venden en locales de deporte, los cuales publicitan a éstas como Mountain Bike y

generalmente tienen como consumidores a empresas de eco-turismo (quienes realizan excursiones en bicicleta) y, con poco volumen, usuarios que compran el producto para que sea su medio de transporte. Dadas estas circunstancias, entendemos que nuestra bicicleta no debería ser vendida en estos puntos de venta, ya que debería ser considerado un medio de transporte y no podría ser vendido entonces en casas de deporte. Por nuestra investigación, hemos advertido que no se encuentran locales que vendan exclusivamente bicicletas.

Con respecto a la venta de motocicletas, en este punto es donde encontramos la competencia más cercana y más fuerte, y es aquí donde tenemos la intención de ingresar como competidores. En Douala la venta de motos se realiza a través de grandes locales de venta de vehículos en general o locales exclusivos de oferta de motocicletas. Los locales pertenecen a grandes grupos importadores y traders de motos que poseen establecimiento de venta al público en las grandes ciudades de Camerún y también en otros países de África. Estas características posibilitan que para la población el acceso a la compra de una motocicleta sea fácil y económico. Como ejemplo daremos los siguientes:

- CEMAC AUTOS SARL. Son importadores de motocicletas y sus accesorios. Tienen sus oficinas en Douala y cuenta con locales de reventa al público.
- CFAO AUTOMOTIVE. Cuenta con la red más extensa de las ventas de África y puntos de servicio post-venta. La división cuenta con unos 6.100 empleados y 133 ventas y servicio ubicaciones en 34 países africanos y 4 territorios franceses de ultramar.

Las motocicletas ofrecidas en Douala provienen generalmente de importaciones desde China, Europa y Japón, siendo las primeras las más económicas¹⁴. A continuación se detallan los precios promedios de motocicletas en Camerún:

¹⁴ Khan, Sunday A., Baye, Francis M. y Tange, Godwill K. *Policy Brief: The Impact of China-Africa Trade Relations: The Case of Cameroon*. Kenya: November 2010, p 4

Precios de Motocicletas en Camerún, Abril 2007						
Country	Made-in-Japan			Made-in-China		
Trade Mark	Yamaha 100	Yamaha 125	Kawasaki	Kimco 125	Kimco 150	Quinquí
Price	2608	3130	2712	866	939	709
Source: Sama (2007)						
NB: We used an exchange rate CFAF479.27 per US\$ in 2007, from the World Development Indicators						

El precio menor es de USD 866 que corresponde a una motocicleta Made-in China Kimco 125. Entendemos que para competir debemos llegar con un precio menor a nuestro mercado meta. De esta manera, con un precio menor y por todas las ventajas comparativas que tiene nuestro producto respecto a una motocicleta, tenemos certeza que podremos llegar a obtener una gran aceptación en el mercado.

También es importante mencionar que el transporte público transporta gran caudal de personas a diario en Douala. Es por ello que consideraremos a esta forma de movilidad como nuestra competencia e intentaremos con nuestro producto que los ciudadanos de esta ciudad logren obtener independencia, al poder movilizarse por sus propios medios. El costo de movilidad en la región es de alrededor 34.487 FCA (USD 59) al mes, siendo el 11% del total de gastos de una persona en ese período de tiempo.¹⁵ El costo se incrementa mes a mes debido al aumento del costo de combustible, que se traduce en un aumento del boleto de transporte. En cambio, el costo de la energía en Camerún es de aproximadamente del 2% del ingreso per cápita.¹⁶ Es decir, la utilización de nuestra bicicleta producirá un gran ahorro en los usuarios a mediano plazo.

¹⁵ Valérie, Ongolo Zogo. Global Development Network. *Suburbanization and Inequality in Transport Mobility in Youndé, Cameroon: Drawing Public Policy for African Cities*. New Delhi, GDN: Septiembre 2013, p 11

¹⁶ Grupo del Banco Mundial. *Doing Business 2015: Facilidad para hacer negocios en Cameroun*. Washington: 2015 [Consulta: 22 Abril 2015]
<<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/cameroon/#getting-electricity>>

NUESTROS PROVEEDORES

A la hora de elegir los proveedores de los insumos necesarios que utilizaremos para la producción de nuestro producto, buscamos empresas de las que podamos obtener productos de calidad y que sean acorde a nuestras necesidades.

Al no haber en el mercado una gran cantidad de oferentes de los insumos que se necesitan, la elección de los proveedores fue acotada y se basó en que la mercadería que vendieran se de calidad y duradera, y que aceptaran nuestra política de pago a proveedores, es decir, que aceptaran la financiación a 30 días que necesitamos.



Como proveedor de bicicletas desarmadas, elegimos a CANAGLIA BICICLETAS. Ella es la primera red de locales dedicada al rubro bicicletas de la Argentina. Su misión es transmitir la experiencia adquirida en los 75 años que llevan en funcionamiento, contribuyendo a la construcción de una cadena de comercialización exitosa. Los pilares que sostienen su continuidad y reconocimiento son la honestidad, constancia, pasión por la calidad y especial cuidado para cada uno de los detalles que hacen a la relación con sus clientes. Es por todo lo explicado anteriormente que creemos que nuestra decisión de elegirlos como proveedores de nuestro insumo fundamental fue exitosa¹⁷.

En relación al proveedor de los insumos técnicos para crear los motores eléctricos y las partes eléctricas que necesitamos para la construcción de las bicicletas, elegimos a la empresa REMSSI SRL, quienes cuenta con un equipo de profesionales de gran experiencia, teniendo las siguientes ventajas: trayectoria, profesionalismo y experiencia, asesoramiento, mayor confiabilidad y durabilidad en sus productos, abastecimiento confiable y calidad¹⁸.



¹⁷ Canaglia Bicycles. *La empresa: Nosotros* <<http://www.canaglia.net/>>

¹⁸ Remssi SRL. *Empresa: ¿Por qué nosotros?* <<http://www.remssi.com.ar/>>

PRONÓSTICO DE VENTAS

La demanda estimada proviene del análisis del comportamiento de nuestro mercado meta y de sus necesidades. La proporción de habitantes en la periferia de Douala es del 70%, siendo el restante 30% habitantes del centro. Como en todo centro urbano, los habitantes de la periferia deberán movilizarse hacia sus lugares de trabajo o situaciones de necesidad médica o educación. Es por ello que centramos la estimación de la demanda en este segmento.

Además, dentro de los habitantes de la periferia, concentraremos nuestros esfuerzos en aquellos ciudadanos que sean partícipes del mercado laboral de Douala. En este sentido, como explicado anteriormente, tendremos en cuenta al 65% de la población para estimar nuestra demanda.

Resumiendo, el cálculo parte de realizar el producto entre la población total de Douala (1.907.000 personas), población que habita en la periferia (70% de la población total) y la población que se encuentra en el mercado laboral (65% de la población total).

Considerando el cuadro ya mostrado anteriormente, buscaremos realizar ventas a una porción de cada uno de los porcentajes de uso de cada medio de transporte, determinado según nuestros objetivos y su comportamiento.

City	Large bus	Minibus	Taxi	Motorcycle	Private car	Walk	Other
Abidjan	11	19	29	0	18	22	1
Accra	10	52	9	0	13	12	4
Addis Ababa	35	20	5	0	7	30	3
Bamako	1	10	5	56	19	—	9
Conakry	1	14	6	0	1	78	0
Dakar	3	73	6	6	11	—	1
Dar es Salaam	0	61	1	1	10	26	1
Douala	10	—	13	12	2	60	3
Kampala	0	41	—	20	35	—	4
Kigali	1	75	10	0	10	5	0
Kinshasa	—	—	—	—	—	High	—
Lagos	10	75	5	5	5	High	0
Nairobi	7	29	15	2	—	47	0
Ouagadougou	8	0	—	58	14	—	20
Average	7	30	8	12	12	37	4

Sources: City authorities, published documents, various.

Note: — = Not available. Rows may not total to 100 because of rounding

Los porcentajes determinados son el 5% de los que utilizan el transporte público, el 1% de los que utilizan taxis, el 5% de los que poseen motocicletas y el 4% de los que caminan, llegando al siguiente resultado:

$$1.907.000 \times 0.70 \times 0.65 = 867.685 \text{ bicicletas}$$

Transporte público:

$$867.685 \times 10\% = 86.769 \times 5\% = 4.338$$

Taxi:

$$867.685 \times 13\% = 112.799 \times 1\% = 1.128$$

Motocicletas:

$$867.685 \times 12\% = 104.122 \times 5\% = 5.206$$

A pie:

$$867.685 \times 60\% = 520.611 \times 4\% = 20.824$$

TOTAL: 31496 \cong 31500 BICICLETAS

Relacionando estos datos con los de la demanda estimada, en el primer año del proyecto se estima realizar ventas por 3.050 bicicletas, que representan un 10% de la proyección de

ventas. Con este volumen podremos abastecer a la mayoría de puntos de venta que posee nuestro importador y de esta manera producir en nuestros consumidores curiosidad, y posteriormente interés, en nuestro producto.

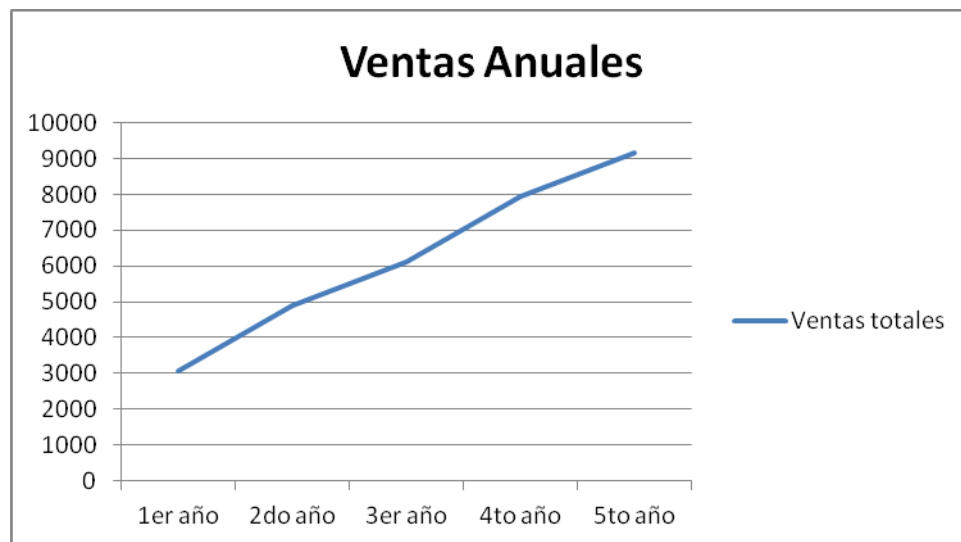
Para el segundo año se espera un aumento de 5% de ventas, considerando que los primeros consumidores inspirarán confianza en sus pares para llevar adelante la compra de nuestra bicicleta, pero así mismo entendemos que todavía no podrán haberse visto ciertas ventajas de ellas (ahorro en transporte público o mejora en la calidad de movilidad). De esta manera, venderemos en el segundo año 4.880 unidades.

Siguiendo un mismo camino, para el tercer año estimamos un aumento en las ventas del 5%, ya que consideramos que la marca está comenzando a afianzarse dentro de nuestro mercado meta y éste pudo analizar que la compra del producto es una gran alternativa. De esta manera, venderemos un total de 6.100 unidades.

Para el cuarto año, se estima llegar a un nivel de ventas que pueda ser sostenido en el resto de la duración del proyecto, aumentando el 5% anual, para abastecer una demanda ya conocedora de nuestro producto y con un interés mucho más visible al momento de realizar una compra en relación al transporte. También es una realidad que los usuarios del transporte público pueden ver números ciertos acerca del ahorro anual que les traerá la bicicleta y así mudarán su movilidad hacia nuestro producto. La venta de este año será de 7.930 unidades.

Por último, en el 5to año realizaremos exportaciones por 9.150 unidades, logrando así a fin de año cumplir nuestro objetivo de 31.110 unidades vendidas.

Año	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	TOTAL
Ventas totales	3050	4880	6100	7930	9150	31110



COMPORTAMIENTO EN LOS NEGOCIOS

Para nuestra compañía es fundamental estudiar el comportamiento de un empresario camerunés a la hora de realizar negocios, ya que tener conocimiento en esta área puede ser el logro del negocio, o del fracaso. Es por ello que estudiamos las costumbres al hacer negocios, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones.

El contacto personal es un componente clave para la creación de buenas relaciones comerciales en Camerún, así mismo entreteniéndolo a los invitados.

Es preferible esperar a que el cliente empiece a hablar de negocios. A la hora de hacer tratos, los cameruneses son maestros en el arte del regateo y esperan que del otro lado se haga lo mismo. Por lo tanto, es recomendable asegurarse de que la oferta inicial permita maniobrar y que obtenga alguna ventaja con las concesiones¹⁹.

¹⁹ Alvarez, Juan. *Comportamiento Social. Generalidades*. Buenos Aires, Portal de Relaciones Públicas: Diciembre 2012 <<http://www.rppnet.com.ar/comportamientosocial.htm>>

Como en muchos otros países africanos, el respeto por los mayores es una parte muy importante de su cultura. Se debe asegurar de saludar siempre primero a los mayores, y use su apellido, incluso si ellos utilizan su nombre de pila.

Al salir a comer, los anfitriones animarán al invitado a probar todo lo que se sirva en la mesa y a que repita todas las veces que desee; si ya no puede más, se deberá poner la servilleta en la mesa para indicarlo. También se considera de buena educación poner las dos manos en la mesa durante la comida. Los cameruneses comen bastante tarde; la cena suele servirse hacia las 21 Hs.

Comprender la fuente de identificación de los cameruneses y sobretodo el significado de esta característica cultural común que es el sentido de grupo, es crucial para cualquier empresa o persona que esté próxima a trabajar o hacer negocios con esta población. La historia que atravesó el pueblo africano ha transformado a la confianza en un jugador fundamental a nivel empresarial y ha hecho que criterios como el origen étnico, las creencias, la lengua, la región de origen e incluso la condición social, tengan prioridad a la hora de tomar decisiones empresariales o de negocios.

Oficialmente Camerún es bilingüe (inglés y francés) aunque tiene mayor peso el francés. También se hablan numerosos dialectos locales (unos 250) más algunas lenguas vehiculares como el “pidgin english”, compuesto de palabras inglesas y términos vernáculos. Para llevar a cabo nuestro negocio en las reuniones hablaremos en inglés y francés y la folletería estará traducida solamente en éste último.

FODA

Fortalezas:

- Precio frente al mercado ciclomotor
- Eficiencia en el consumo (menor precio x km)
- Energía verde de fácil acceso / motor sin emisiones

Debilidades:

- Menor autonomía frente al mercado ciclomotor
- Concentración en una sola unidad de mercado
- Estructura empresarial insuficiente para negociar y/o escalar

Oportunidades:

- Inexistencia de competencia directa
- Cultura Pro-bici / caminos defectuosos
- Transporte público irregular y costoso - gran barrera al mercado automotor por alto costo

Amenazas:

- Posibilidad de copia del producto (China/India)
- Mercado ya abastecido por China y Japón (motos y bici sin motor)
- Variación de la inflación y/o tipo de cambio en el mercado local
- Escasez de proveedores en el mercado local

El mercado Camerunés brinda grandes oportunidades para la inserción de nuestro producto ya que se trata de un mercado con grandes necesidades de transporte, altos costos y un deficiente servicio de transporte público.

Nuestro producto cuenta con diversas fortalezas y oportunidades que justifican la ejecución de este proyecto.

En cuanto a las primeras, nuestro producto compite en cuanto a sus características con el mercado ciclomotor pero a un precio mucho menor, lo que brinda la oportunidad de acceso al transporte a personas de menores recursos. Por otro lado, al ser la energía eléctrica menos costosa que el combustible, la relación costo-distancia recorrida es otro beneficio de nuestro producto. La tecnología de nuestro motor sin emisiones ofrece un medio de transporte más ecológico cuyo insumo energético es de fácil acceso para la población urbana y sub-urbana.

Con respecto a las condiciones del mercado, nuestro producto carece de competencia directa ya que se ubicaría en un mercado intermedio que competiría indirectamente con el sector ciclomotor de mayores costos y con el sector de bicicletas de menores prestaciones para el transporte de corto/medio tramo.

El consumidor Camerunés ha optado por una inclinación al transporte en bicicleta debido a sus costos operativos y al estado de sus caminos, ya que, por otro lado, el transporte público que podría brindarles una solución a sus necesidades se encuentra en un estado defectuoso brindando un servicio irregular y no del todo económico.

En cuanto a las debilidades de nuestro producto en sí, debemos hablar inevitablemente de la menor autonomía de nuestro motor frente a un motor a combustible fósil ya que depende de una batería recargable capaz de soportar un recorrido de entre 30 y 50 km. También tenemos que tener en consideración que estamos exportando a un solo mercado, por lo que todas los ingresos de nuestra empresa provienen de este negocio, que en caso no funcione como esperamos, no sería sostenible en el tiempo nuestra organización. Por último, consideramos que al tener una estructura organizacional pequeña, no tenemos gran poder de negociación con los actores de nuestro microentorno.

Con respecto al mercado, los rubros de ciclomotores y de bicicletas ya se encuentran abastecidos por compañías de origen Chino y Japonés por lo que existe la posibilidad de la aparición de futuras copias de nuestro producto. Un rápido ingreso de nuestro producto al mercado buscará generar fidelidad de los consumidores con el fin de combatir esta amenaza. Además, al haber pocos proveedores en este mercado no nos da la posibilidad de negociación, ya que dependemos de los pocos que se encuentran para llevar adelante nuestro negocio. Es importante detallar también que el mercado argentino no es estable, por lo que los cambios en relación a las características macroeconómicas puede afectarnos gravemente la continuidad de proyecto.

CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO

El microentorno de nuestro negocio es de pequeña amplitud debido a los pocos actores económicos que participan en el mismo.

El estudio del entorno nos da la posibilidad de comprender que un mercado claramente delimitado está ante una necesidad de encontrar una alternativa al transporte precario y costoso con el que convive la población de la periferia de Douala. Con el entendimiento del comportamiento de nuestros consumidores, sus costumbres y sus expectativas, podemos conformar una estimación de la demanda y así, una proyección de ventas. Estimamos realizar ventas de 31.110 unidades en los 5 años de duración de nuestro proyecto.

Nuestro producto no cuenta con una competencia directa, ya que no se estableció en Douala un mercado de bicicletas a motor eléctrico. Es por ello, que el análisis de competidores debemos realizarlo en relación a productos sustitutos, como las motocicletas (de gran participación en el mercado) y el transporte público. Con respecto a las primeras, es importante destacar que el precio y el mantenimiento es mucho mayor que el costo que implica la obtención y utilización diaria de las bicicletas. Sin embargo, es un producto ya establecido en el mercado y poseen cadenas de distribución muy importantes, siendo de fácil acceso para la población. En cambio, el transporte público es utilizado por gran parte

de la población por no tener posibilidad de acceder al transporte privado, situación en la cuál nuestro producto tiene una ventaja al dar la posibilidad a los clientes de una financiación acorde a sus necesidades. Es fundamental mencionar que el 60% de la población se moviliza por la ciudad a pie, y es a ellos donde apuntamos también a tener la mayor parte de nuestras ventas, por la necesidad que entendemos tienen de transportarse de una manera más sencilla y de calidad.

Para poder cumplir con las expectativas de nuestro cliente, es fundamental obtener insumos de la calidad suficiente para poder construir bicicletas lo suficientemente firmes para el ser un transporte seguro en las carreteras de mal estado en Douala, y es por eso que nuestro proveedores CANAGLIA BICICLETAS y REMSSI SRL cumplen con nuestras expectativas, además de darnos la financiación a 30 días que establecimos en nuestra política con proveedores.

ESTRATEGIAS COMERCIALES

ESTRATÉGIA GENÉRICA

Según la matriz de estrategias competitivas establecidas por Michael Porter, nuestra compañía se insertará en el mercado destino a través de una estrategia de enfoque en la diferenciación. Para ello se requiere centrar los esfuerzos solo en el segmento geográfico planteado anteriormente, quienes tienen mayores necesidades que pueden ser suplidas por nuestro producto como lo son el transporte seguro, funcional, y económico, entre otras características que potencian el atractivo de la marca. Es posible esta especial atención a los detalles de sus necesidades gracias a contar con un producto altamente diferenciado que reúne las mejores cualidades de sus competidores indirectos, es decir, la capacidad de uso como bicicleta regular sumada a su motorización de capacidad similar a una motocicleta de baja cilindrada, con una menor autonomía compensada por un diametralmente bajo costo energético, sin mencionar los beneficios ecológicos que representan la reducción del uso de combustible fósil.

ESTRATEGIA DE INSERCIÓN INTERNACIONAL

Para lograr arribar al mercado de destino, la compañía utilizará la estrategia de inserción internacional más comúnmente empleada: La exportación directa. Al ser una empresa que desde su concepción se encuentra diseñada y conformada en función a la salida a mercados foráneos, ya es propio de su naturaleza contar con estructura para afrontar la exportación cubriendo todos sus eslabones con sectores especializados a cargo de la producción, logística y promoción. De esta manera, también se potencian los beneficios obtenidos de este tipo de operación, ganando mayor experiencia exportadora, teniendo el contacto

directo con el importador/distribuidor, aprendizaje personal de un mercado no usual, entre otros.

Cabe destacar que el volumen de mercado no amerita una Inversión Extranjera Directa para establecer una filial en destino, sin mencionar los altos costos que esto representaría para el naciente proyecto, por lo que la empresa busca establecer una relación estrecha con su importador/distribuidor, brindándole asistencia especial, exclusividad y capacitación para maximizar este valor agregado propio de una estrategia que requiere estar involucrado a un grado mucho mayor tanto empresarial como financieramente.

Aun así, la responsabilidad de transporte del producto cesa para nuestra empresa una vez arribado al puerto de Douala. De ahí en más el importador/distribuidor será quien se responsabilice por el abastecimiento y venta en destino, considerando que es él quien ya cuenta con el expertise del mercado camerunés.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

En lo que respecta a la inserción por tipo de producto, ateniéndose a la Matriz de Ansoff, la estrategia correspondiente es el Diversificación. El producto a comercializar es nuevo para nuestra empresa, ya que su producción nace con el comienzo de nuestras operaciones como organización. Es por ello que el mercado de Camerún es el único y, por lo tanto, nuevo mercado en el cual operamos.

OBJETIVOS

OBJETIVO A CORTO PLAZO

Lograr una inserción del 0.3% dentro de nuestro mercado meta a través de nuestro distribuidor en destino durante el plazo del primer año de operación.

OBJETIVO A LARGO PLAZO

Facilitar la adquisición de transporte propio y su asistencia técnica a más del 1% de la población total de Douala, posicionando a la bicicleta eléctrica como un transporte cotidiano en un horizonte de 5 años.

PLAN DE MARKETING

PRODUCTO

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Motor

El producto producido localmente de manera integral por la compañía es el sistema de motorización eléctrico que permite hacer uso de la bicicleta sin esfuerzo durante la duración de su batería recargable como cualquier otro aparato eléctrico del hogar, sus especificaciones técnicas son las siguientes:

- Tecnología Brushless (Sin Escobillas)
- Potencia de 350Watt
- Batería de Ion-Litio 36V – 10Ah
- Autonomía de batería 30-50 Km
- Tiempo de carga 4Hs (80 Watt/h)
- Velocidad Máxima 25-30 Km/h
- Frenos regenerativos tipo V-Brake
- Display LCD
- Luces LED delanteras y traseras

Podemos apreciar en este detalle que a pesar de ser un motor promedio cumple ampliamente su función y las expectativas del mismo. En principio cuenta con la moderna tecnología Brushless lo que le da al producto una extensa vida útil, ya que “tradicionalmente, las escobillas establecen la conexión eléctrica con la bobina de un motor y deben ser reemplazadas periódicamente debido al desgaste que produce el rozamiento.

En cambio, en este tipo de motores se elimina esta desventaja y el único rozamiento está en los rulemanes, que tienen una vida útil de miles de horas.”²⁰

La potencia del motor permite una carga de hasta 110Kg, y su batería se conecta normalmente a 220V, empleando el mismo tipo de plug que se acostumbra en Latinoamérica, el Tipo C/E.

Su autonomía y velocidad son relativas al peso de arrastre y condiciones del recorrido, pero esto es un detalle menor siendo que ante la descarga se puede emplear la bicicleta de forma regular.

El tiempo de carga y su consumo es similar al de un teléfono móvil, y su costo es alrededor de 316 FCFA (aprox. 0,50 USD)²¹ por carga completa. A su vez, las luces también son potenciadas por la batería, y son controladas desde el Display que se debe ubicar en el manubrio, donde figuran el nivel de batería actual, la velocidad del andar y la distancia recorrida para una fácil lectura del estado del viaje.

Además, al sistema usual de frenos, denominados V-Brake, se conecta a un dínamo regenerativo que al momento de frenado desconecta el motor y realiza una pequeña recuperación de carga por vía mecánica.

Los insumos para el ensamblaje del motor eléctrico serán adquiridos de REMSI SRL.

²⁰ Universidad Nacional de San Martín. *Motor con ingenio electrónico*. San Martín, TSS: Septiembre 2013. [Consulta 25 Abril 2015] <<http://www.unsam.edu.ar/tss/motor-con-ingenio-electronico/>>

²¹ IZF.net. *Base de datos de la Zona Franca CEMAC-UEMOA*. Ouagadougou, Julio 2014. [Consulta 25 Abril 2015] <<http://www.izf.net/pages-facteurs-production/cameroun>>

Bicicleta

Nuestra compañía no comercializa solo los motores, sino que brinda el servicio completo para mayor comodidad del importador/distribuidor al entregar la bicicleta desensamblada pero ya motorizada. Para asegurar un producto de la más alta calidad, se trabaja con grandes proveedores locales de alto prestigio y renombre en el rubro, quienes abastecen bicicletas con las siguientes especificaciones:

- Rodado 26"
- Estructura de acero
- Cuadro tipo Diamante
- Suspensión de gama alta
- Peso 15Kg/25Kg (Sin/Con motor, respectivamente)

De esta forma se obtienen bicicletas resistentes, realizadas en acero dado que considerando las condiciones de los caminos es preferible intercambiar la ligereza del aluminio por un material de mayor resistencia que colabora en extender la vida útil del producto, además de abaratar su costo. Además, la estructura standard del cuadro le aporta rigidez estructural y buen soporte para la batería.

Contemplando la calidad de los trayectos es que se requiere de buena suspensión, tanto delantera como trasera, y de un alto rodado, preferentemente con una pisada ancha y acanalada otorgando mayor agarre y tolerancia. No se contempla el uso de bicicletas con cambios ya que, por un lado se apunta a su uso como transporte en zonas urbanas-suburbanas que no requieren mayores esfuerzos de pedaleo ya que para estos casos excepcionales se dispone justamente de la fuerza del motor, y además así se reducen los costos del producto.

La compra de Bicicletas desensambladas será realizada a CANAGLIA BICICLETAS quien nos provee de servicio de entrega de la mercadería en nuestra planta de Avellaneda.



CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL

Siendo la confección del motor eléctrico el fuerte técnico de la compañía, nuestra empresa asume la responsabilidad de brindar un producto de la más alta calidad acorde a los estándares internacionales. Para ello, la empresa ha tramitado la certificación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) en lo respectivo a las normas de producción y funcionamiento eléctrico eficiente de sus motores.

IRAM avala la calidad de nuestro producto acorde a las normativas internacionales nacidas en el marco de la Comisión Electrotécnica Internacional (Por sus siglas en inglés, IEC), un organismo internacional sin fines de lucro compuesto por expertos de las naciones miembro cuyo fin es unificar criterios en lo respectivo a producción y desarrollo de productos de índole electromecánica²². El IRAM es el ente normalizador que depende de la representación del a IEC en Argentina, la Asociación Electrotécnica Argentina, al ser nuestro país miembro pleno de esta organización. Por otro lado, Camerún no es considerado miembro pleno al cuál se le exige el cumplimiento de las normativas de éste ente internacional, pero ha tomado la decisión de ingresar al mismo a través del programa

²²International Electrotechnical Commission. *Who we are?*. Geneva: 2015 [Consulta: 20 Mayo 2015]
<<http://www.iec.ch/about/profile/?ref=menu>>

de países afiliados, una opción más laxa para países de menor desarrollo que puedan ir incorporando paulatinamente el sistema unificado de la IEC.

En el año 2014 el ente normalizador de Camerún, L'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), ha adoptado un pool de normas de la IEC23. Esto implica que entregar un producto con esta certificación internacional no solo es sello de confianza y calidad, sino también una mayor seguridad para el distribuidor hacia años futuros de la relación comercial donde, de formalizarse la incorporación de Camerún a la IEC y la entrada en vigor de sus requerimientos técnicos, ya contará con un producto preparado para las nuevas exigencias del mercado.

PROCESO PRODUCTIVO

Nuestra planta de producción y oficinas administrativas se encuentran establecidas en la localidad Sarandí, Localidad de Avellaneda y cuenta con instalaciones propicias para el ensamblaje y almacenaje de nuestro producto final. El espacio de nuestro establecimiento estará distribuido de la siguiente manera:



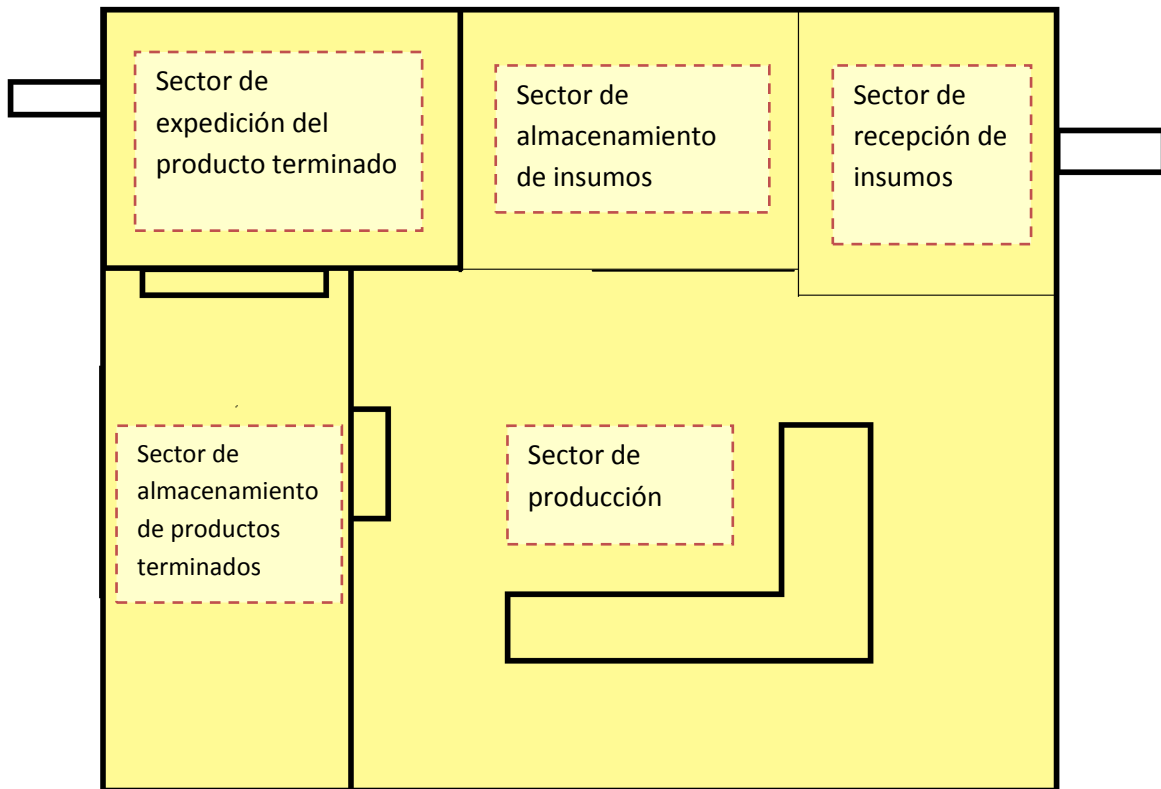
Vista Frontal



Vista Trasera

²³IEC. Cameroon. Recuperado el 20/05/2015 de Internet.

http://www.iec.ch/dyn/www/f?p=103:36:0:::FSP_ORG_ID,FSP_LANG_ID:1065,25



Las instalaciones de la misma incluyen maquinarias nuevas para el armado de los motores, máquinas especializadas en verificar el correcto funcionamiento de todos los componentes de las bicicletas, equipos de computación e insumos de oficina para el correcto funcionamiento de la planta.

La planta cuenta con 720 m², distribuidos en una planta baja de 460 m² y un entrepiso de 260 m². La planta inferior contendrá los sectores de recepción de insumos, producción, almacenamiento y expendio de la mercadería terminada. El entrepiso tendrá las oficinas administrativas y un área dedicada a la atención de proveedores y reuniones.

A continuación se detallará la función de cada uno de los sectores:

En el Sector de Recepción se recibirán los insumos necesarios para la producción de mercadería, donde luego se trasladarán al almacén hasta poder ser utilizados en la producción. Este sector cuenta con una abertura que conecta con el exterior para que los

camiones de nuestros proveedores puedan ingresar a nuestra planta y nosotros podamos descargarlos.

Luego encontramos el Sector de Producción, donde se encuentra la línea de ensamblaje y las maquinarias para efectuarlo. Además, contamos con equipos con los que efectuaremos el control de calidad.

Posteriormente, se puede visualizar el Sector de Almacenamiento de Productos Terminados, donde se ubicarán las bicicletas ya empaquetadas, listas para su despacho.

Por último, el Sector de Expedición cuenta con una conexión con el exterior donde un camión cargará nuestros productos y los llevará al depósito fiscal para ser consolidados.

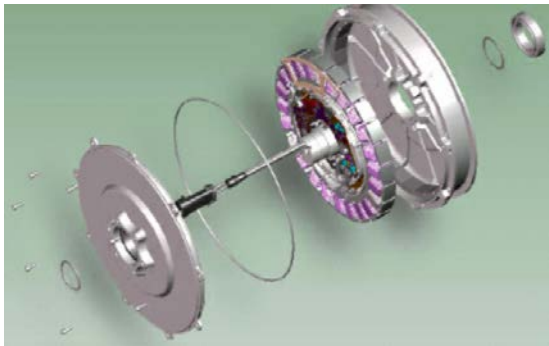
Durante el primer año la empresa empleará cuatro personas operativas dedicadas al ensamblaje de motores eléctricos y a la confección de los kits que contendrán tanto la bicicleta desarmada como el motor. Estos a su vez serán supervisados por dos técnicos especialistas en este tipo de ensamblaje, los cuales en principio asistirán al equipo de operadores y luego, llegada la fecha de embarque, se irán turnando para realizar viajes de negocios a destino para asistir comercial y técnicamente a nuestro comprador. Con el correr de los viajes se brindará capacitación técnica a nuestro comprador para que pueda hacer frente a posibles reclamos o necesidades del consumidor final sin la necesidad de recurrir caso por caso a nuestra empresa.

El proceso productivo está diseñado como una línea de producción, en la cual cada operario está especializado en el ensamblaje de una parte del producto final, y se irá trasladando el producto de operario a operario completando así su ensamblado en partes.

En primer lugar, un operario realiza el ensamble manual de los motores, teniendo como insumos los comprados a nuestro proveedor Remssi SRL. Para realizar esta operación, nuestra planta está equipada con una soldadora específica para motores.

Luego, gracias a una logística previamente diseñada y coordinada, recibiremos en nuestra planta el lote de bicicletas comprado a Caniglia Bicicletas.

Con el motor ya ensamblado y con las bicicletas en nuestro poder, procederemos a instalar el motor en la rueda trasera, ya dándole forma a nuestro producto final. Esta tarea está a cargo de un segundo operario, quien también será el responsable de toda la instalación eléctrica del producto.



Motor eléctrico



Motor brushless



En próximo paso es la instalación de la batería y el controlador para motor brushless, que es el encargado de enviar energía al motor por medio de impulsos eléctricos. Esta tarea está a cargo de un tercer operario.

El cuarto operario recibirá la bicicleta con la instalación mecánica terminada y tendrá la función de instalar el display en el manubrio, frenos, las luces delanteras y traseras. El cuarto operario instalará el sensor de pedaleo y acelerador, pasando los cables internos a los cables del cuadro.



Sensor de pedaleo

Por último, el técnico de turno estará a cargo de testeo de calidad, donde utilizará computadoras y controladores específicos para esta tarea, comprobando el funcionamiento de la batería, frenos y resistencia del rodado.

En caso de que el producto esté apto para ser vendido, el técnico colocará el producto dentro del packaging, que estará listo para su expedición. Sin embargo, si el producto no llega a cumplir con nuestras políticas de calidad, la bicicleta se devolverá al operario a cargo de la reparación del bien (dependiendo de en qué aspecto de la bicicleta se haya encontrado el error) y se arreglará para luego controlarse nuevamente y empaquetarse.



Prototipo de nuestra bicicleta

Con respecto al manejo del Stock y el almacenamiento de nuestros productos, la política adoptada por la compañía es llevar adelante un sistema de control de inventarios Push, es decir, pronosticaremos el inventario necesario para satisfacer la demanda del cliente. Como efectuaremos en el primer año mayormente embarques bimestrales de un contenedor, realizaremos el primer mes una compra a nuestros proveedores de la mitad de los insumos necesarios para la producción de 610 unidades que estaremos exportando y el segundo mes estaremos repitiendo esa compra, completando la cantidad de insumos necesarios para la totalidad de la producción necesaria para el primer embarque. De esta manera, nuestros operarios producirán la mitad del lote en un mes y lo faltante al mes siguiente. Esta modalidad se repetirá para el resto de los embarques. Se ha tomado esta decisión debido al tiempo que se necesita para la producción de nuestros productos, debido al lo complejo de su fabricación.

Debemos considerar el sistema de inventarios Push debido a los tiempos operativos de la fabricación, ya que debemos producir sin pausa por limitaciones de capacidad para alcanzar la producción de los lotes necesarios para la exportación. Además, nuestra operación en fábrica está basada en los pronósticos de ventas que realizaremos a nuestro importador/distribuidor en destino, y debido a los estudios realizados de mercado, entendemos que las ventas proyectadas se han establecido con exactitud para abastecer al mercado meta. Es por ello que no requerimos del pedido de compra del cliente para comenzar con la producción.

Estamos al tanto que este sistema posiblemente conlleve una mantención de inventario importante, y así mismo será necesario un almacén lo suficientemente amplio para el storage de nuestros productos y los insumos. Es por ello que la elección de nuestra planta de producción se ha realizado en base a estas especificaciones operativas y cumple con los requisitos necesarios para que la producción y el almacenamiento sean efectuados de una manera eficiente. Sin embargo, los costos de oportunidad por la mantención de volúmenes amplios de Stock no podremos eliminarlos.

Cabe destacar que, aunque los tiempos productivos conlleven un gran tiempo por unidad, al momento se tiene capacidad ociosa para satisfacer con la producción estimada del lote del mes de Septiembre del primer año, que será de dos contenedores, donde utilizaremos la misma modalidad de compra de insumos que en los meses anteriores. También estimamos que para los siguientes años se habrá conseguido en los operarios una mano de obra más eficaz, debido a las capacitaciones y aprendizaje del oficio, y podrán alcanzar la producción de unidades necesarias para los envíos de tres contenedores bimestrales, esperados para el tercer año.

MARCA

Dado que la empresa no opera en el mercado nacional, se limita el uso del nombre de la compañía para formalidades legales únicamente, dedicando para el mercado camerunés la creación de una marca exclusiva para la comercialización en este país con un alto grado de especificidad adaptada cuyo objetivo es lograr el mayor nivel de empatía alcanzable con el cliente.

Es por esto que se crea “MonVélo”, nombre con el que se denomina a la línea de bicicletas con motorización eléctrica que comercializa la empresa. La conjunción de estas dos palabras, sin espacios, proviene del francés, que es la lengua oficial de Camerún, y es una traducción del coloquial en español “Mi Bici”. Este nombre cumple dos tareas fundamentales:

Por un lado se juega con el doble significado del vocablo francés Vélo, utilizado en la jerga popular tanto para denominar bicicletas como motocicletas ya que ambas palabras cuentan con una traducción más precisa (bicyclette y motocyclette, respectivamente) pero que han entrado en desuso en el hablar cotidiano al haber sido reemplazadas por este término. De esta manera, denominamos a nuestro producto con un término que deja abierto al cliente

interpretarlo como un pariente más cercano a la bicicleta regular o bien como una versión eficiente de una motocicleta.

Por otra parte, el prefijo posesivo Mon es empleado como una herramienta encargada de potenciar el propósito de la marca, dando especial énfasis en la calidad de tenencia propia desde la sola mención del nombre del producto. Esto no solo da una sensación de asociación con la marca cuando es nombrada o referenciada, sino que la posesión de un bien de transporte es un elemento de estatus en las economías precarizadas, lo que invita a sus dueños a jactarse de ello, por lo que la mención de la titularidad como parte del nombre de marca facilita su transmisión por parte de los consumidores quienes mencionaran orgullosos contar con la misma reafirmando su posesión y el efecto de repetición ayudará a la recordación, siendo que se escucharía: “Mon vélo est MonVélo” (Mi bicicleta es “MiBici”).

Dada la importancia que representa para nuestra compañía fomentar la propiedad del producto por el consumidor, siendo esta idea el pilar de la misma, es que en el eslogan se reafirma dicha idea, apalancando el nombre de la marca. El eslogan lee en primera persona: “C’est rapide, c’est moi” que se traduce en “Es rápida, es mía”. Esto surge de la descomposición del nombre (Mon-Vélo), la inversión del orden de sus componentes (Vélo-Mon), y la afirmación de una cualidad de cada uno (Velocidad-Propiedad) para la creación de una línea sencilla y concisa, que potencia al nombre de la marca, es de fácil aprendizaje y tiene asociación directa con el nombre del producto y las características del mismo.

El isotipo de la marca es una cuidadosa composición de características típicas africanas que vuelven al producto de fácil asimilación para el mercado destino. La imagen consta de un animal que emula al ser mitológico de Capricornio, éste formado por el torso superior de una cabra y el cuerpo inferior de un pez, adaptado como una fusión del producto y el destino. En el mismo se observa un híbrido también compuesto de dos partes similares:

La delantera plasma a un antílope, animal típico del África Sub-sahariana del cual existen cientos de especies en el continente, y de especial facilidad de reconocimiento en Camerún

ya que es uno de los países con mayor biodiversidad de su región. El animal puede ser claramente diferenciado de sus parientes por sus cuernos curvos y hocico estilizado similar a un ciervo. Además, su postura indica estar en galope por la posición de sus piernas y cabeza. Esto cumple con la función de asociar la marca con una cualidad específica del producto: su agilidad.

La figura se completa hacia el final con un rayo emulando la “cola de pez”. Esto da una sensación de fuerza e impulso al híbrido y es el recordatorio de una característica no menor del producto: su motorización eléctrica. La asociación del rayo con la funcionalidad eléctrica es un cliché de la iconografía mundial lo que lo vuelve un recurso sencillo de interpretar y fácil de aplicar.

Este animal lleva un color amarillo fuerte para reafirmar la idea de “electricidad” además de ser aprovechado para enfatizar el dinamismo con un tono vibrante que atrae la mirada inevitablemente. Para facilitar su lectura visual está colocado sobre un círculo de un tono verde opaco que da contraste y utiliza sus líneas curvas para suavizar el resultado final del conjunto. Cabe recordar que el verde es también por excelencia a nivel mundial el color asociado con la ecología, lo que da a entender también esta característica del producto, pero dándole la misma importancia en el isotipo que en los objetivos del negocio: un segundo plano.

Un dato interesante es que la composición de la marca posee un alto nivel de funcionalidad para ingresar en gran parte de los mercados africanos en todos sus aspectos. La mayoría de los países del continente son francoparlantes, como primer o segunda lengua nativa, por lo que tanto el nombre como el eslogan son aplicables para ambos. Respecto al isotipo, como se mencionara anteriormente, el animal que lleva es autóctono del continente africano, por lo que su reconocimiento sería de igual facilidad que en Camerún, y los colores de la paleta que lo forman son intencionalmente similares a los utilizados en las banderas de los países del África Sub-sahariana, por lo que se facilita la asociación personal con la marca.



MonVélo

C'est rapide, c'est moi

PRECIO

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN

Al momento de escoger una estrategia para definir los precios de venta en destino, la compañía opta por una estrategia de Penetración. La intención es la de arribar al mercado camerunés a un valor por unidad que oscile entre el precio de una bicicleta regular y el de una motocicleta de baja cilindrada. De esta forma se busca adaptarse al consumidor suburbano de Camerún que es altamente sensible al precio, hecho que se replica en gran parte del continente. Por otro lado, este mercado cuenta con gran cantidad de clientes potenciales, lo que compensa los precios bajos con grandes volúmenes de venta y aspiraciones de alta participación de mercado.

Cabe destacar que un bajo precio también conlleva parte de la idea de facilitación de acceso del producto a aquellos que cuenten con situaciones económicas más vulnerables. Es por esto principalmente que se escoge esta estrategia a pesar del tipo innovador de producto, que actualmente en países del primer mundo se maneja con valores más elevados apuntando a early-consumers dispuestos a pagar un monto adicional por esta calidad tecnológica o bien a Green-consumers cuyos gastos suelen ser más elevados en todas sus compras por optar por productos con conciencia ecológica. En nuestro caso, apuntamos a una población donde estos casos son prácticamente inexistentes, y la relación funcionalidad-precio es un coeficiente decisivo.

MÉTODO DE FIJACIÓN

El método a utilizar para determinar un precio bajo funcional será, como se mencionaba anteriormente, en función a la competencia. En este caso, al no contar con competencia directa, se estima ubicar el precio del producto entre los precios de adquisición de sus dos competidores indirectos más cercanos con los que guarda cierta familiaridad, como un producto de evolución y precio inferior se considera la bicicleta regular, y en el extremo

opuesto se considera una motocicleta de cilindrada baja. Se podría decir que se busca reflejar en el precio este punto medio en la transición de un transporte al otro, ya que en función de avance tecnológico este producto excede a la motocicleta, pero un precio igual o superior no solo dificultaría su acceso, sino que eliminaría del precio percibido la idea de que el producto se encuentra más cerca de su pariente no motorizado.

El objetivo involucra también atraer no solo a aquellos consumidores potenciales que no cuentan con movilidad propia, sino también a quienes ya pertenecen a los competidores. Es más sencillo llegar a un propietario de bicicleta si siente que la diferencia de precio que está abonando por renovar su unidad a cambio de una versión motorizada es solo un mínimo monto marginal en relación a los nuevos beneficios que está obteniendo. Lo mismo sucede en el caso de la motocicleta, ya que se mantienen las cualidades del producto, pero no solo lo está renovando por un valor menor, sino que los costos de uso y mantenimiento son menores y más simples.

A su vez, otro factor de importancia que excede al precio del producto, refiere a la eficiencia energética del mismo. En el largo plazo, los gastos de consumo de combustible de una motocicleta son altamente superiores, sin mencionar que el aumento del petróleo y sus derivados es el principal factor que en los últimos años ha ido incrementando de manera altamente influyente en la inflación del país, alcanzando el valor del litro de gasolina los 650 FCFA (Aprox. 1USD)²⁴, lo que equivale al costo de dos cargas completas de la batería eléctrica, lo que otorga un rendimiento de FCFA/Km superior.

FINANCIACIÓN

Camerún, como gran cantidad de países africanos, cuenta con un alto porcentaje de su población en condiciones económicas precarias lo que los aleja de todo tipo de

²⁴ Institut National de la Statistique du Cameroun. *Resumen de la Inflación 2014*. Douala: 2014 [Consulta 20 Mayo 2015] <<http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=269>>

bancarización. Para solucionar esta situación es que el país cuenta con una gran red de compañías de micro-finanzas y asociaciones que las agrupan y coordinan, facilitando el acceso a servicios financieros flexibles adaptados a la base de la pirámide social.

Estas compañías, denominadas MFIs por sus siglas en inglés (Micro-Finance Institutions), obtienen su capital disponible financiado a su vez por instituciones de la bancarización formal dedicadas a la ayuda y desarrollo del continente. Por ejemplo, existen bancos como el Banco para el Desarrollo africano (AFDB), conformados financieramente por aportes de banco nacionales de toda África sumados a los aportes de otros 26 países (principalmente europeos), cuyo objetivo es financiar proyectos locales de África que fomenten el desarrollo económico de sus respectivas naciones, ya sean PyMEs de productos, servicios o bien MFIs²⁵.

Las compañías de micro-finanzas, como lee anteriormente, son proveedoras de servicios financieros orientados a un mercado más vulnerable económicamente hablando, que requiere de mayor flexibilidad y adaptación, del cual se obtienen márgenes mínimos para garantizar su acceso. Es por esto que los beneficios se obtienen gracias al volumen de operaciones que maneja cada MFI²⁶.

Siendo que nuestra compañía apunta a consumidores que se encuentran sumidos en situaciones similares, se plantea un acuerdo tripartito que logre una relación WIN-WIN para los involucrados que vendrían a ser nuestra compañía, el importador/distribuidor y la Unión de Cooperativas de Crédito de Camerún (CamCCUL, por sus siglas en Inglés)²⁷. A través de este acuerdo, se le ofrecería a la CamCCUL la financiación total de nuestro

²⁵ AFDB. Página oficial. Côte d'Ivoire: 2015 [Consulta 20 Mayo 2015] <<http://www.afdb.org/en/about-us/>>

²⁶ Tapiwa Mhute. *Financial inclusion in Africa: What role for microfinance?*. Johannesburg, Consultancy Africa Intelligence: Enero 2013. [Consulta 20 Mayo 2015] <http://www.consultancyafrica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1191:financial-inclusion-in-africa-what-role-for-microfinance-&catid=87:african-finance-a-economy&Itemid=294>

²⁷ CamCCUL. Página oficial. [Consulta 20 Mayo 2015] <<http://www.camccul.org/index.php/en/78-english-menu/95-history>>

producto a los consumidores finales, incluyéndolos a su red financiera o bien afianzando como cliente a aquellos que ya son parte. Además, este servicio financiero no sólo implicaría la venta a crédito del producto, sino también la posibilidad de ofrecer la adquisición de las unidades en modalidades de “Planes de Ahorro”, lo que resultaría en un mayor beneficio y un menor riesgo para las MFIs. De esta manera, el distribuidor no solo se aseguraría el cobro por parte de sus clientes a través de las financieras, sino que además podría incluir a consumidores potenciales que sin dicho servicio no se encontrarían en condiciones de tener acceso al transporte propio. Este beneficio de nuestro importador/distribuidor también nos representa un beneficio como compañía, ya que su seguridad financiera en la venta de los productos le da mayor solidez a la transacción internacional, y la potencialidad de ampliar el marco de clientes implicaría a futuro un posible aumento de la demanda, es decir, de las exportaciones.

Asociarse con la CamCCUL también representa un acercamiento al cliente, ya que en Camerún la misma cantidad de afiliados a la bancarización formal es la que adhiere a este tipo de inclusión al sistema financiero, estando el 52% de las cooperativas citas en las zonas urbanas²⁸. Esta facilidad de acceso al crédito también otorgaría una importante ventaja en cuanto al precio percibido, ya que la adquisición en cuotas es un factor positivo de alta importancia como elemento decisor de compra.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Para determinar el precio de venta del producto al importador, se utilizará el método de Pricing. A través del mismo, analizaremos los precios de nuestra competencia para establecer si con los costos que tendremos que soportar a la hora de producir y transportar nuestro producto a destino son competitivos. Sin embargo, al no tener un competidor directo, debemos analizar la situación con nuestro principal competidor indirecto: las

²⁸ Ajonakoh Fotabong, Leonard. *The Microfinance Market of Cameroon - Analyzing Trends and Current Development*. Youndé: Enero 2012. p 4. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2007912>

motocicletas. Éstas tienen un costo mínimo que ronda los USD 850 (como visualizado anteriormente). Para poder competir en el mercado debemos llegar al consumidor a un valor considerablemente menor. Es por eso que determinamos que nuestro precio de venta deberá ser de aproximadamente USD 500.

Se busca que el precio final absorba los costos variables en las unidades exportadas; lograr posicionarse a un valor por unidad que compita fuertemente con las motos y atraer a nuestros potenciales consumidores. Los costos tenidos en cuenta a la hora de analizar el mercado serán:

- Costos de materia prima e insumos
- Costos de mano de obra directa e indirecta
- Gastos de embalaje
- Gastos de administración
- Gastos de comunicación
- Gastos de logística internacional

Luego de analizar todos los costos de logística interna en Douala (no muy importante debido a que esta ciudad cuenta con puerto marítimo), analizamos el porcentaje de utilidad que recibirá el importador. La establecimos en un 30%.

Después, analizamos costos de flete marítimo y seguros estimativos hasta llegar al FOB. Por nuestros estudios, el valor debería ser menor a USD 300.

Teniendo esta información en consideración, como se puede observar en el Anexo de Proyecciones Económico-financieras, la empresa le venderá al importador a un precio de USD 250 por bicicleta. A su vez, realizará un contrato con el importador donde se especifique claramente su margen de ganancia y para ello se realizaron los cálculos pertinentes Anexados en las Proyecciones Económico-Financieras, por el cual se obtiene que el precio de venta al público en Camerún será de USD 506. Podemos certificar con

estos datos que llegaremos a destino con un valor competitivo y atractivo para el consumidor.

PROMOCIÓN

El trabajo promocional de la marca se trabajará enfocado diferencialmente sobre los dos tipos de clientes: el cliente B2B, en este caso nuestro importador/distribuidor; y el cliente B2C, es decir, el consumidor final, con el objetivo de ingresar al mercado, el cuál es de difícil acceso por ser oligopólico, resaltando los beneficios a nivel personal que puede encontrar un consumidor, como la independencia y la propiedad, y afianzar la relación con nuestro distribuidor. Para esto, se desarrollará una campaña mixta de estrategias de marketing PUSH y PULL en una relación 30/70 respectivamente.

PROMOCIÓN B2B

El mercado camerunés de vehículos, en todas sus variantes, replica el modelo oligopólico de los mercados africanos en general, contando con un número muy reducido de importadores con capacidad de distribución y abastecimiento minorista, por lo que no requiere el despliegue de un plan extensivo de inducción de producto para captar varios clientes, en su lugar desembarcaremos en destino a través de un solo distribuidor premiado con una serie de beneficios netamente comerciales.

COCIMECAM, nuestro distribuidor seleccionado, se encuentra asentado como uno de los jugadores más grandes de Camerún en el mercado de las motocicletas, por lo que la invitación a comercializar nuestro producto se centra en condiciones de negociación favorables para él. Es por esto que, en principio, le estaremos brindando un alto margen de beneficio, aún mayor al propio, para así volver más tentadora la oferta de nuestras bicicletas

por sobre la motocicleta tradicional, obteniendo una rentabilidad superior a estas últimas por cada unidad vendida.

Además, la venta tendrá condiciones de alto valor agregado para el distribuidor, como la exclusividad del producto en el país, capacitación y asistencia profesional sobre cuestiones técnicas del producto de forma periódica sin costo adicional, y la entrega de la mercadería desensamblada aportando al requerimiento de mano de obra africana; cuestiones que serán explicadas en detalle más adelante.

Como un adicional para aumentar la afinidad del vínculo con el distribuidor, también se acordará que los costos de comunicación de la marca hacia los consumidores correrá por cuenta de la empresa, dejando el negocio prácticamente servido a éste, pudiendo dedicarse a su área de expertise: la distribución, colocación y comercialización de los vehículos.

PROMOCIÓN B2C

En lo que respecta a la comunicación de la marca, la compañía tiene un trabajo especial al verse en la situación de introducir un producto inexistente y altamente novedoso para el mercado de destino, es por eso que se debe dedicar especial atención en captar la atención de formas que puntualicen en potenciales clientes, atrayéndolo hacia este nuevo producto.

La publicidad de la marca no solo debe quedarse en los atributos técnicos del producto, a pesar de que sus consumidores se vayan a ver atraídos por las cualidades del mismo al realizar principalmente una compra por funcionalidad y precio. La idea más importante con la que cargarán los mensajes de la compañía es el propósito de la compañía: la facilidad de acceso al transporte propio.

Por encima de las cualidades típicas que se resaltan en los avisos de este estilo de productos, como lo son su autonomía, la calidad de sus materiales y de su mano de obra, su origen como garantía de confianza, o sus facultades ecológicas, aquí el mensaje a dirigir

debe transmitir ideas como la independencia del precario transporte público, la eficiencia económica que significa el uso de otro tipo de energía, los beneficios sociales y económicos que representa la masificación de la propiedad individual del transporte, entre otros macroefectos que son el fin último de la compañía.

Para lograr esto, se apuntará directamente a los clientes potenciales como objetivo a través de dos herramientas principales: la publicidad gráfica y la móvil.

La publicidad gráfica constará de cartelera de gran porte en espacios de alta exposición visual, ubicados geográficamente en las zonas suburbanas de la ciudad de Douala, principalmente colocados a lo largo de los caminos empleados por los residentes para llegar a pie a la zona céntrica donde desarrollan sus actividades laborales, de esta forma se logra informar en el momento más oportuno, es decir, en el momento en el que el consumidor potencial realmente siente la necesidad de transporte, y además se obtiene un grado importante de acceso visual a un grado importante de personas en circulación constante.

Adicionalmente, se ha de recurrir a la folletería, medio gráfico tradicional de promoción de un costo relativamente bajo y un gran alcance. Se desarrollaran dos tipos de folletos: uno “de captación” y uno “de apoyo a la compra”. El primero tendrá sus bases en el mensaje principal de la compañía, es decir, en la facilidad de acceso, dejando en un segundo plano sus cualidades, contando con la información mínima y necesaria para despertar la curiosidad del consumidor, y serán distribuidos en las mismas zonas geográficas antes descritas. El segundo contendrá detalles más técnicos del producto, sus especificaciones y otros datos que den sustento a la justificación de la compra, pero al ser estos datos de una complejidad mayor solo podrán obtenerse en los puntos de venta, como complemento a la asesoría del vendedor.

En lo que respecta a la publicidad móvil, esta será empleada por su alto nivel de alcance, ya que alrededor del 80% de la población urbana cuenta con un teléfono móvil²⁹, operados por

²⁹ Institut National de la Statistique. *Annuaire Statistique du Cameroun 2013*. Yaoundé: 2013 Capítulo 5. Cuadro 5.4, p. 95. [Consulta 20 Mayo 2015] <<http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=259>>

solo tres compañías de telefonía celular³⁰. Para aprovechar la gran masividad, se realizará una campaña a través del sistema de mensajería SMS a gran escala, buscando obtener resultados por el volumen de llegada, comunicando la posibilidad de adquirir el producto, su precio, y la posibilidad de obtener financiación para la operación de compra.

El auge actual de la publicidad on-line a través de las redes sociales o basada en aplicaciones móviles no aplica a este mercado, ya que el acceso a Internet es un servicio con el que cuenta una porción ínfima de la población³¹.

A continuación se encuentran los dos modelos de folletera que hemos desarrollado:



³⁰ Africa & Middle East telecoms. *Cameroon Mobile & Fixed Network Operators list*. Aylesbury: 2015 [Consulta 20 Mayo 2015]
<http://www.africantelecomsnews.com/Operators_Regulators/List_of_African_fixed_and_mobile_telcos_Cameroon.shtml>

³¹ Institut National de la Statistique. *Annuaire Statistique du Cameroun 2013*. Yaoundé: 2013 Capítulo 5. Cuadro 5.4, p. 95. [Consulta 20 Mayo 2015]. <<http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=259>>



LA MEILLEURE SOLUTION POUR LA VILLE PEUT ÊTRE VÔTRE

MonVélo - Vélo électrique

Seulement 8 FCFA/Km Résistant pour les routes difficiles

Travaille aussi comme vélo ordinaire Pleine charge en 4hs

Financiarisation totale Moins cher que une motocyclette

Visitez dès maintenant votre
revendeur le plus proche.

DEMANDEZ NOTRE PLANS DES IMF!



MonVélo **COCIMECAM**

DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución seleccionada para llevar adelante este negocio será la Estrategia Selectiva, ya que nuestra intención es ofertar nuestro producto en locales de venta de vehículos localizados en la periferia de Douala que estén administrados por la empresa importadora-distribuidora COCIMECAM. De esta manera, reduciremos los costos de distribución y obtendremos una mejor cooperación de nuestro distribuidor.

Esta estrategia está orientada a que nuestro mercado meta demande nuestro producto, logrando que éste se movilice hasta el punto de venta más cercano y efectivice la compra. Harán una compra premeditada analizando las ventajas y desventajas de realizar la inversión en nuestro producto.

Es por ello, que la elección del distribuidor es una decisión que debe ser tomada con mucha cautela, eligiendo una empresa que interprete el negocio, la venta del producto y el servicio postventa con la misma mirada que nuestra organización. Debemos ser claros con nuestro socio con respecto a la comunicación que queremos establecer con el cliente final y que éstos puedan llevarla adelante bajo nuestros lineamientos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DISTRIBUCIÓN SELECTIVA

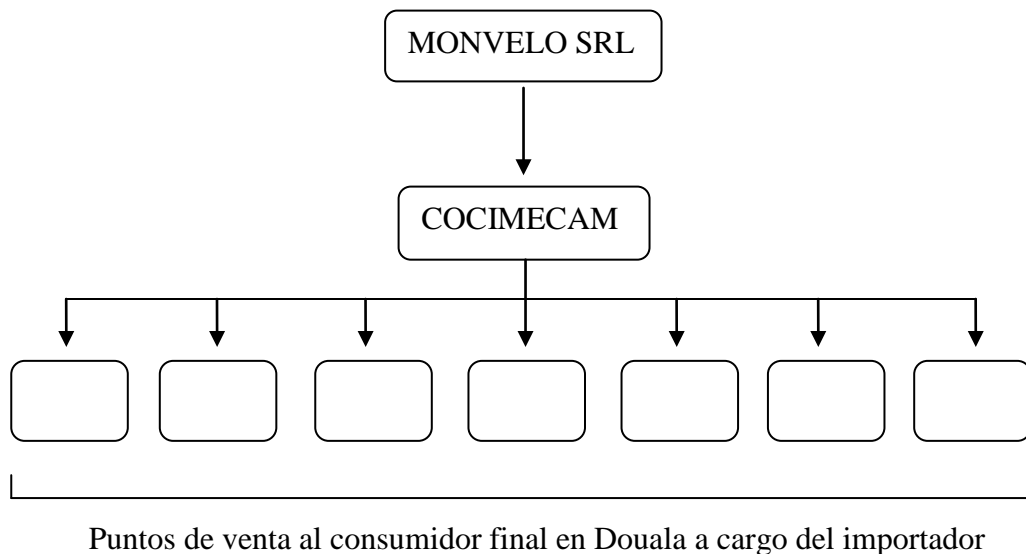
VENTAJAS

- Acortaremos la distancia con el lugar de venta
- Mayor frecuencia y dedicación por parte de nuestro distribuidor
- Tendremos un mejor control sobre los precios
- Lograremos un mejor posicionamiento del producto

DESVENTAJAS

- Nuestro consumidor no podrá tener acceso al producto rápidamente, se encuentra solo en ciertos locales
- Los canales que no tienen nuestro producto ofrecerán los sustitutos
- Tendremos una mayor dependencia operativa en destino

Se trata de un canal de distribución indirecto corto donde el importador, por medio de un contrato de distribución y poseedor de una cadena de locales de venta al público, se encargará del retiro de la mercadería de puerto y de la distribución interna entre sus filiales.



Contaremos con una persona en destino dedicada a la capacitación del personal de nuestro importador para la asistencia técnica y comercial en los puntos de venta.

NUESTRO DISTRIBUIDOR

El distribuidor elegido es la empresa COCIMECAM, líder en comercio de motocicletas en África Central y Este. Cuentan con tiendas donde se pueden comprar motocicletas y accesorios, como cascos o ropa especializada.



Decidimos ponernos en contacto con esta compañía ya que, como nuestra estrategia lo determina, buscamos que nuestro producto sea localizado en una gran cantidad de puntos de venta localizados en la periferia de Douala, y COCIMECAM cuenta con la distribución que nosotros necesitamos.

Como detallado anteriormente, esta empresa se dedica al comercio de motocicletas. Es por eso que la comercialización de las bicicletas estará llevada a cabo en los mismos puntos de venta donde se pueden obtener los productos de nuestra competencia, es decir, de los bienes sustitutos a nuestro producto. Entendemos que para que el distribuidor realice el máximo de los esfuerzos para comercializar nuestro producto, el margen de ganancia que obtiene de la venta de nuestra bicicleta debe ser mayor a la utilidad que recibe de la venta de una motocicleta. Para eliminar este riesgo, estudiamos el margen de ganancia que nuestro distribuidor obtiene por cada motocicleta vendida.

El valor CIF de una motocicleta de 125 cilindradas de origen Chino es de USD 500. A este valor se le agrega el costo de los derechos de importación (30%) y el IVA (19.25%). El costo de importar y distribuir el producto, sumado al precio CIF de una motocicleta, da un valor total de USD 673. Anteriormente detallamos que el precio de venta de una motocicleta de nuestra competencia es de USD 866, por lo que la utilidad que obtiene el distribuidor por cada motocicleta vendida es de USD 119. Es un detalle a destacar el valor mucho más alto de flete marítimo desde China hacia Douala que desde nuestro país. El mismo es de USD 4262, con un tránsito de 59 días, haciendo trasbordo en Port Kelang/Lome. El costo de transporte es aproximadamente el doble del que hemos obtenido en una cotización local BUE-DOUALA.

Para lograr la fidelización de nuestro distribuidor, debemos otorgarle un margen del 30% sobre el CIF, obteniendo un valor de USD 152 de utilidad por cada bicicleta que sea vendida. COCIMECAM obtendrá una ganancia de USD 33 más por la venta de nuestro producto, en relación a la utilidad obtenida por la venta de una motocicleta.

En conclusión, tenemos certeza que el distribuidor tendrá interés y realizará sus mayores esfuerzos en la comercialización de nuestro producto, ya que obtendrá por cada una de las ventas una ganancia mayor que por la venta de las motocicletas.

VALOR AGREGADO

La compañía trabaja en dos estratos comerciales que apalanca de formas diferentes a través de distintos tipos de beneficios y servicios adicionales para elevar el valor percibido del producto: el nivel B2B y el nivel B2C.

En el primer eslabón del negocio se brindan ciertos beneficios al importador/distribuidor para que la oferta comercial le resulte más atractiva:

- Exclusividad
- Capacitación
- Generación de Trabajo

Siendo que el mercado de importación/distribución de este tipo de productos es manejado por pocos jugadores de gran tamaño, para lograr la fidelización de nuestro operador se le otorga la exclusividad de comercializar la marca en destino, obteniendo así un monopolio del mercado camerunés de bicicletas eléctricas, siendo sus clientes cautivos para la reparación, asistencia técnica o renovación del producto.

También se contempla, ya que es un producto de alto avance tecnológico inexistente en destino, la capacitación del distribuidor en materia de puesta en marcha, funcionamiento y reparación de la motorización, de esta forma podrá atender directamente a los clientes que presenten inconvenientes técnicos de baja gravedad en tiempos competitivos, además de

poder brindar un correcto asesoramiento de venta ante el desconocimiento del producto por parte de los consumidores.

Un agregado de valor adicional que surge por cuestiones propias de la cultura africana de negocios es la idea de la generación de trabajo como beneficio asociado. En general, la dinámica de negocios con países africanos se basa en reconocer la capacidad generalmente subvaluada de su mano de obra nacional, siendo reacios a aceptar proyectos donde los nacionales solo cumplen una función de brokers. Nuestra compañía, se apalanca productivamente con esta situación, preparando el producto exportable al punto de “listo para el ensamble” (en inglés Complete Knock-Down o por sus siglas, CKD) lo que ahorra espacios de almacenaje y de flete. Por ende, al arribar a destino, el importador cumple adicionalmente con la función de ensamblado del producto, lo que resulta en un requerimiento de mano de obra en destino que se traduce en un aporte a la economía de Camerún. De esta manera, se establece una relación WIN-WIN para ambas partes explotando sus capacidades técnicas de la forma más eficiente.

SERVICIOS POST VENTA

En el último tramo del circuito del negocio, se brindan ciertos servicios adicionales para elevar el valor percibido del producto por el consumidor final. Como todo vehículo, la empresa debe prestarle especial atención al tratamiento post-venta de cada unidad, principalmente por considerar que culturalmente la actualización o recambio de estos productos es casi nula lo que significa que se debe trabajar en mantener la calidad de la vida útil del producto el mayor tiempo posible.

Bajo directa responsabilidad de nuestra compañía, se otorgarán garantías de 12 meses a partir de la compra del producto para el sistema de motorización ante cualquier inconveniente inherente a la fabricación o calidad de los componentes del mismo, cubriendo los costos del franqueo ante la devolución de motores defectuosos por parte de nuestro distribuidor para su diagnóstico, reparación, control y posterior envío, ya en

estado *refurbished*, nuevamente al cliente. Adicionalmente, como se mencionara antes, se capacitará al distribuidor para brindar asistencia técnica programada a todas las unidades y darle al cliente la posibilidad de disponer de un servicio de control y reparación en destino.

COMERCIO EXTERIOR

POSICIÓN ARANCELARIA

Nuestro producto está clasificado dentro de la siguiente posición arancelaria:

Posición arancelaria: 8711.90.00 410G

MOTOCICLETAS (INCLUIDOS LOS CICLOMOTORES) Y VELOCÍPEDOS EQUIPADOS CON MOTOR AUXILIAR, CON SIDECAR O SIN EL; SIDECARES.

-Los demás

Completa o terminada, desmontada o sin montar todavía (CKD), o incompleta o sin terminar, desmontada o sin montar todavía, en los términos de la R.G.I. 2 a)

Descripción: Aparato para el transporte de una sola persona, de dos ruedas independientes, accionado mediante motores eléctricos alimentados por acumuladores, con sensores giroscópicos y microprocesadores integrados que permitan mantener en equilibrio tanto al dispositivo como al usuario, de los tipos utilizados en áreas de baja velocidad, tales como veredas o sendas para bicicletas³².

Los derechos de exportación extrazona son del 5% del valor FOB de la mercadería y los reintegros alcanzan el 6%.

DEE %	RE %	DEI %	RI %
Derecho de Exportación Extrazona	Reintegro Extrazona	Derecho de Exportación Intrazona	Reintegro Intrazona
5.00	6.00	5.00	<6.00
Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007

No aplican barreras para-arancelarias en Argentina para este producto.

³² Tarifar. *Nomenclador 8711.90*. Buenos Aires: 2015. [Consulta 21 Abril 2015] <www.tarifar.com>

Los derechos y tasas aduaneros que se aplican en Camerún son los de la Comunidad Económica y Monetaria del África Central (CEMAC) que prevé una Tarifa Exterior Común (TEC) cuyas tasas varían entre el 0 y el 30% según las categorías de productos para los países miembros: Camerún, Gabón, Guinea Ecuatorial, la Republica Centroafricana y el Chad. Según el tipo de productos los derechos aduaneros se pueden agrupar en las siguientes cuatro categorías:

Bienes de primera necesidad Categoría I 5%

Materias primas y bienes de Equipamiento Categoría II 10%

Bienes intermedios y diversos Categoría III 20%

Bienes de consumo corriente Categoría IV 30%

En 1994 Camerún se convirtió en el primer estado de la Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC) en implementar nuevos códigos para las aduanas y las inversiones. Estos eliminaron una cantidad de restricciones a las importaciones, incrementaron las barreras no arancelarias, suprimieron numerosos requisitos para obtener licencia de importar y, en general, simplificaron las declaraciones aduaneras³³.

Las barreras no arancelarias de Camerún son las siguientes:

- Control de divisas: todas las importaciones deben domiciliarse en un banco autorizado, cuando su valor exceda de CFAF 50.000. Todas las transacciones en moneda extranjera deben efectuarse a través de los bancos autorizados o de la administración postal.
- Licencias de importación: algunas importaciones están sujetas a restricciones cuantitativas, otras requieren licencias técnicas. Las licencias son expedidas por el Directorio de Controles Económicos o finanzas Externas. Una licencia le permite al

³³ Embajada de la República Argentina. *Guía De Negocios: Camerún*. Noviembre: 2011. p 25.

<<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA%20CAMERUN%2023-11.pdf>>

importador obtener las divisas necesarias para el pago de sus importaciones de productos vegetales y subproductos.

- Inspección de preembarque: se exige para las importaciones valoradas en más de CFAF 1.000.000, antes del embarque de las mercancías.

INCOTERM

El INCOTERM a utilizar en esta operación será el de CIF Douala (Incoterms 2010).

La decisión de establecer este Incoterm se tomó en base a que por los volúmenes de venta que estimamos realizar obtendremos poder de negociación con las principales navieras. Además, al tener un contacto cercano con el proveedor del transporte podremos llegar a entablar relaciones de confianza con ellos y contar con su apoyo a la hora de necesitar flexibilidad o asistencia en cuestiones operativas, tomando como ejemplos la posibilidad de operar con Late Arrival, Ingresos Anticipados en Terminal, etc.

Por otro lado, para llevar adelante esta operación se contratará desde nuestro lado el seguro internacional. Contrataremos un seguro para el transporte interno para el trayecto desde la planta hasta el puerto de Buenos Aires. Trabajaremos con la empresa HANSEATICA S.R.L., quienes nos brindaran la cobertura de Libre de Avería Particular + Robo. El valor de la prima será de (0.21% FOB + IVA) + IMPUESTO A LOS SELLOS 2.2%.

MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL

En esta operación comercial, se utilizará como medio de cobro una carta de crédito irrevocable, ya que, aunque busquemos formar una relación de confianza con nuestro importador y estamos en conocimiento del costo alto de operar con cartas de crédito, el mercado africano supone un gran riesgo en el pago de divisas y es por ello que con esta

herramienta financiera eliminaremos la posibilidad de no cobro y nos aseguraremos contar con las divisas a tiempo para liquidarlas en nuestro país.

Abriremos la carta de crédito en el banco ICBC, que tendrá su relación operativa con el banco COMMERCIAL BANK OF CAMEROON (CBCDCMCX). La comisión bancaria será del 1.5% sobre el valor FOB de la mercadería.

Para iniciar la carta de crédito, necesitamos la siguiente documentación³⁴:

- Negociación: Presentación al Banco de la documentación de embarque.
- Liquidación

Para realizar la liquidación de divisas, necesitamos contar con:

- Formulario único de compra de cambio
- Copia Factura Comercial

PROCESO LOGÍSTICO

Una vez finalizado el proceso productivo para el primer embarque se procede a la contratación del flete terrestre para el transporte de las unidades a la terminal Exolgan SA para realizar el proceso de consolidado dentro del contenedor. Esta operación será realizada dentro de los 7 días anteriores a la entrada de cada buque ya que es el plazo máximo sin extra costo que nos otorga la terminal. Tenemos en consideración la posibilidad de que al momento de efectuar el despacho aduanero seguramente nos sea seleccionado Canal Rojo, debido a que nuestra compañía estaría efectuando las primeras exportaciones.

³⁴ ICBC. *Comercio Exterior*. Buenos Aires: 2015 [Consulta 22 Abril 2015] <<https://www.connection-banking.com.ar/index.htm>>

Valor del flete terrestre: USD 350 x contenedor 40 DV

Las entregas de producto al exterior se realizarán en embarques bimestrales a realizarse de la siguiente manera:

1er año - se realizarán 5 embarques de 1 contenedor por embarque, es decir, 610 unidades por envío. Total de unidades: 3050

Del segundo al quinto año se enviarán las siguientes cantidades anuales:

2do año - total de unidades: 4880

3er año – total de unidades: 6100

4to año – total de unidades: 7930

5to año – total de unidades: 9150

Cada pack o unidad se encuentra embalado en una caja de madera (certificada fitosanitariamente por SENASA) que tiene un volumen de 72 cm de largo x 72 cm de ancho x 20 cm de alto por lo que se consolidaran 610 unidades por contenedor 40dv de acuerdo al siguiente detalle:

Medidas del contenedor 40DV

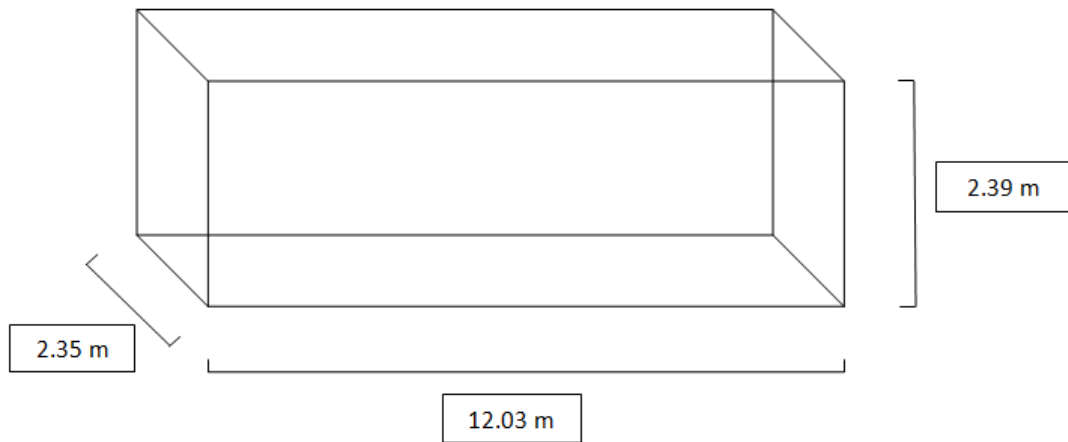
Largo del cntr 20': 5.9m

Largo del cntr 40': 12.03m

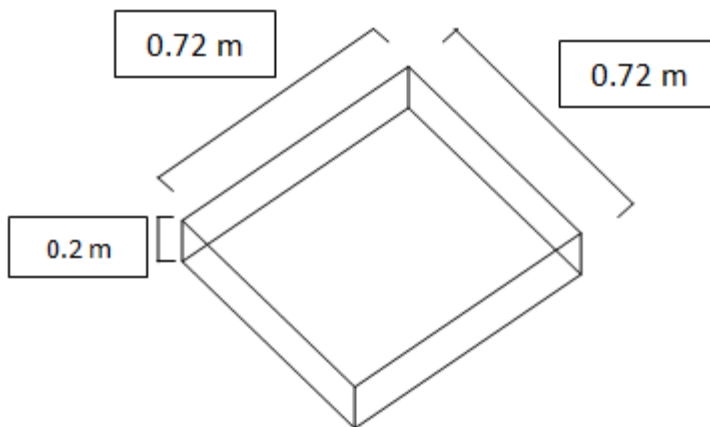
Alto en ambos cntrs: 2.39m

Ancho en ambos cntrs: 2.35m

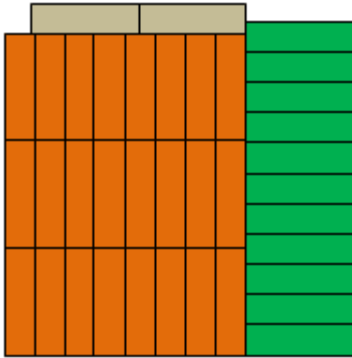
Contenedor 40DV:



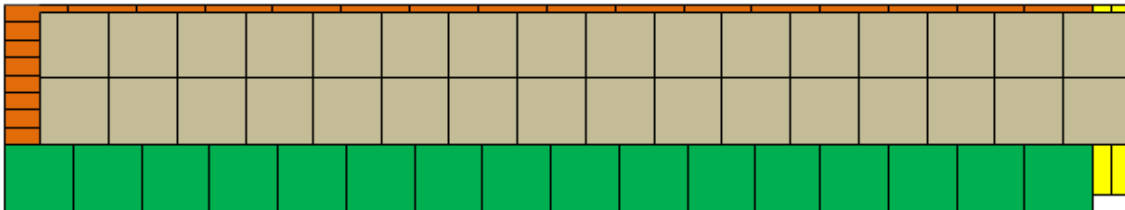
Cajas:



Vista Frontal del contenedor:



Vista Superior del contenedor (de puerta frontal a parte trasera):



Composición del trincado de las unidades de acuerdo a colores de referencia:

Sección Naranja: 8 unidades a lo ancho en posición vertical (0.2 m x 8) x 16 unidades a lo largo (0.72 m x 16) x 3 unidades a lo alto (0.72 m x 3) = 384 unidades – Medidas totales (ancho 1.6 m – largo 11.52 m – alto 2.16 m)

Sección Verde: 1 unidad a lo ancho en posición horizontal (0.72 m x 1) x 16 unidades a lo largo (0.72 m x 16) x 11 unidades a lo alto (0.2 m x 11): 176 unidades - Medidas totales (ancho 0.72 m – largo 11.52 m – alto 2.20 m)

Sección Gris: 2 unidades a lo ancho en posición horizontal (0.72 m x 2) x 16 unidades a lo largo (0.72 m x 16) x 1 unidad de alto (0.20 m x 1) = 32 unidades - Medidas totales (ancho 2.16 m – largo 11.52 m – alto 0.20 m)

Sección amarilla: En la parte posterior del contenedor se optimiza el espacio colocando 2 filas perpendiculares de la siguiente manera (sección amarilla): 2 cajas a lo largo (0.2 m x 2) x 3 cajas a lo ancho (0.72 m x 3) x 3 cajas a lo alto (0.72 m x 3) = 18 unidades - Medidas totales (ancho 2.16 m – largo 0.4 m – alto 2.16 m)

Total: 610 unidades –

Medidas máximas totales:

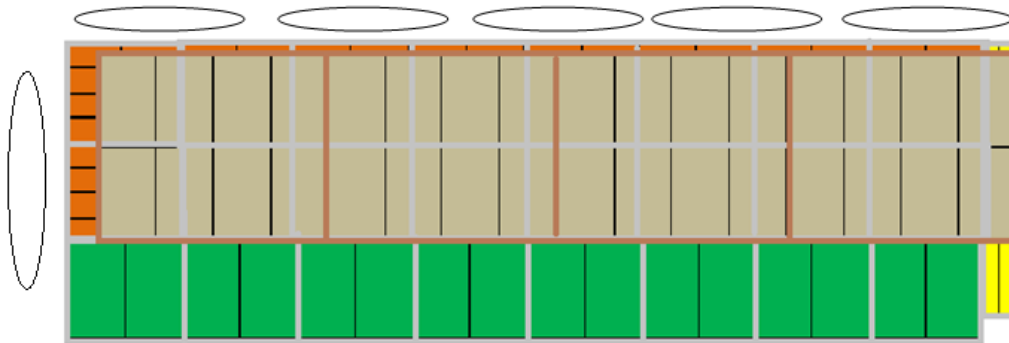
Largo: Sección Naranja o verde + Sección Amarilla = 11.52 + 0.4 = 11.92 m

Ancho: Sección verde + Sección Naranja = 0.72 + 1.6 = 2.32 m

Alto: Sección Naranja + Sección Gris = 2.16 + 0.2 = 2.36 m

Los espacios mínimos que quedan libres dentro del contenedor serán completados con material de relleno con el único fin de asegurar la estabilidad de la carga dentro del contenedor. Las cajas se sujetaran mediante el uso de stretch film, lo que permitirá que éstas no se desacomoden en el viaje hacia su destino final. Luego, los espacios vacíos se rellenarán con Dunnage Air Bags, permitiendo que los bloques de cajas sujetos no puedan sufrir roturas por el movimiento en el contenedor. Las bolsas de aire tienen una medida de 0.9 metros de alto por 2.2 metros de largo.

El consolidado entonces quedará de la siguiente manera:



Las cajas pintadas en naranjas se consolidan en bloques de 4x2. Las cajas amarillas se consolidan en un solo bloque, las verdes se agrupan de a 2 y las marrones forman bloques de 2x4. Se utilizarán cinco Dunnage Air Bags para cubrir el sobrante de espacio de 3 centímetros y una se colocará en el frente, para eliminar el espacio que sobra, que es de 9 centímetros.



Dunnage Air Bags

Desestimamos el uso de pallets ya que las medidas de los mismos y las medidas de nuestras unidades nos generan incompatibilidad y pérdida en la optimización del espacio. Por otro lado, las cajas de madera brindan protección y aislamiento al producto.

Esta forma de consolidación resulta en la utilización de la siguiente cantidad de contenedores por año:

1er año: 5 contenedores en 10 meses – modalidad de envío bimestral

2do año: 8 contenedores anuales – modalidad de envío bimestral

3er año: 10 contenedores anuales – modalidad de envío bimestral

4to año: 13 contenedores anuales – modalidad de envío bimestral

5to año: 15 contenedores anuales – modalidad de envío bimestral

El proveedor de flete marítimo y contenedores para estas operaciones será MSC (Mediterranean Shipping Company SA) operando sus buques para este destino en la terminal Exolgan SA.

Los contenedores tendrán un tiempo de transito aproximado de 45 días a destino haciendo trasbordo en el puerto de Valencia y Lome. La tarifa cotizada para la realización de este transporte marítimo es:

Buenos Aires – Douala

Flete oceánico USD 2800 x contenedor 40DV

Terminal Handling Charge: USD 240 x contenedor 40 DV

River Plate Toll Fee: USD 125 x contenedor

Logistic fee: USD 35 + iva x contenedor

Handling: USD 35 x contenedor

BL fee: USD 50

Seal Fee: USD 10 + iva x precinto

Al realizarse la venta bajo condición CIF, nuestra empresa asumirá todos los costos locales incluyendo el valor del flete marítimo y seguro internacional.

ENVIO DE MUESTRAS CON VALOR COMERCIAL

Estaremos realizando un envío de dos bicicletas a nuestro importador/distribuidor elegido como muestras del producto y folletería explicativa de sus especificaciones técnicas. Serán un apoyo para nuestro gerente comercial a la hora de dar a conocer nuestro producto y que nuestro cliente pueda comprobar la calidad y las ventajas competitivas con las que nuestras bicicletas cuentan. Además, serán utilizadas a la hora de capacitar a los puntos de venta sobre el ensamblaje del producto.

El monto de las muestras no supera el máximo de USD 5.000 previsto en el Código Aduanero (ANEXO VI, EXPORTACION, s/Res.ANA 7/9), por lo que ese no será un

impedimento para llevar adelante nuestro plan, ya que el valor FOB de cada producto es de USD 245. Decidimos exportar en este régimen ya que es importante que nuestro importador/distribuidor pueda recibir un producto con todas las piezas necesarias para poner en marcha las bicicletas, y es por ello que no podemos enviar muestras sin valor comercial, con alguna pieza faltante o que no pueda ser utilizada físicamente, ya que no tendría el fin que le estamos buscando al envío.

El traslado de las muestras las haremos vía Aéreo, ya que el peso de nuestro producto será de 60 KG (30 KG cada una – 25 KG la bicicleta y 5 KG la caja) y sumado al peso de las folletería (que será máximo de 3 KG), exportaremos un peso de 63 que supera el peso máximo de 50 KG que autoriza el Courier para el transporte. Además, el peso volumétrico es de alrededor 70 KG. Es por ello, que para realizar esta exportación, debemos considerar el gasto de honorarios al despachante, ya incluido en el valor que debemos abonar por las exportaciones a consumo de las bicicletas, y el valor del flete aéreo. El monto del aéreo, sumado al valor de los productos a enviar como muestras da un total de \$7122.

ESTRUCTURA ECONÓMICA-FINANCIERA

INVERSIÓN INICIAL

MonVélo es una Sociedad de Responsabilidad limitada. Es por ello que los socios sólo se obligarán por sus aportes y no serán responsables con su patrimonio personal en caso de que la empresa tenga pérdidas o incluso caiga en insolvencia. A su vez, ningún socio podrá vender su participación a menos de tener la aprobación de los restantes. La sociedad estará conformada por cuatro socios en donde cada uno constituirá el 25% del total. Los aportes se realizarán en un 60% por los socios y cada socio aportará un 15%; y el restante 40% se obtendrá a través de financiación bancaria. Las ganancias o pérdidas sufridas por el ejercicio de la empresa serán repartidas de manera equitativa para cada socio, constituyendo un 25% para cada uno.

Para obtener el valor de la Inversión Inicial consideramos el monto a ser desembolsado en el Año 0. El total de la inversión será de USD 135.716. El quebranto de esta operación será de USD 185.458,15 en el mes de Marzo del Año 1.

El préstamo tomado cuenta con una tasa cobrada por el banco del 30% anual, valor incluido en el cálculo del WACC.

Los socios mismos trabajarán en la empresa por lo que cada uno además del beneficio o pérdida que surja del negocio, contarán con un sueldo mensual. Este no será considerado como un aporte para desarrollar el negocio, sino que cada socio será un empleado más de la empresa.

Antes de comenzar el proyecto de venta de las bicicletas será necesario realizar una inversión inicial para poder lograr de manera eficiente el mismo. Esta inversión inicial incluirá:

Maquinarias y materiales: adquisición de tres maquinarias nuevas para el armado de los motores, dos maquinarias especializadas en verificar el correcto funcionamiento de todos

los componentes de las bicicletas, cinco equipos de computación para los gerentes y para el supervisor de producción, insumos de oficina entre ellos puestos de trabajo y sillas para los gerentes el supervisor y los operarios. Ropa y equipo de protección adecuado para el uso de las maquinarias. Pintura para el local e instalaciones de internet, y los primeros gastos de administración.

Equipo de trabajo: costo de búsqueda de los recursos humanos, contratación, capacitación y los sueldos hasta comenzar la primera venta.

Inscripciones y registros: inscripción de la empresa como importador/ exportador, póliza de caución, escritura de constitución e inscripción de la sociedad, registro del nombre de la marca, del logotipo y del eslogan, tramites de habilitación municipal del local, honorarios profesionales del escribano público, apertura de cuenta bancaria, posesión de CUIT e ingresos brutos.

Marketing y publicidad: creación del logotipo, gigantografías, tarjetas personales, folletos publicitarios y honorarios profesionales para la creación del sitio web.

Capital de Trabajo: representa las inyecciones monetarias necesarias para el correcto funcionamiento operativo de la empresa en el transcurso del primer año. No se hará recupero de este costo invertido al finalizar el proyecto.

Esta inversión inicial se realizará mediante el aporte de los socios y un préstamo bancario.

PRECIO DE EXPORTACIÓN

Para el cálculo de precio final de venta de las bicicletas se tuvieron en cuenta los siguientes gastos:

Gastos locales en USD	USD
Materias primas	93.846,15
Embalaje	6.256,41
Mano de obra	445,77
Transporte terrestre y seguro	350
Terminal marítima	139
Inspección	300
Consolidación	980
THC	250
SEAL	12
TOLL	194
Empresa marítima	145
Honorarios despachante	1%
Derechos de exportación	5%
Reintegros	6%
Utilidad neta de IIGG	18%
Impuesto a las ganancias	35%
PRECIO FOB TOTAL	149.274,72
PRECIO FOB UNITARIO	245
Gastos internacionales	
Flete marítimo	2.800
Seguro internacional	364
PRECIO CIF TOTAL	152.462,37
PRECIO CIF UNITARIO	250
Gastos en destino	
Derechos de importación	30%
Descarga	500
Flete interno	350
IVA	19,25%
Margen del importador	30%
PRECIO FINAL EN DESTINO UNITARIO	506

Los gastos se aplicaron en base a la fórmula del Precio FOB:

$$\text{PRECIO FOB} = \frac{\text{MP} + \text{MO} + \text{Envases y marcado} + (\text{flete interno} + \text{gastos de terminal})}{1 - (\text{Honorarios despachante} + \text{gastos bancarios} + (\text{derechos expo}/(1 + \text{derechos expo}) + (\text{Utilidad}/(1 - \text{imp ganancias}))) + \text{Reintegro} * (1 - \text{imp ganancias})}$$

SUELDOS

La empresa contará con 4 ensambladores de motores, 2 supervisores y cuatro gerentes para cada área, comercial, logística, operación y administración financiera. A continuación el cuadro presentado refleja la cantidad total de sueldos en un año, teniendo en cuenta el SAC:

SUELDOS	Cantidad	Días x semana	Horas x día	Horas x mes	\$xH	SUELDO UNITARIO	\$ x mes	Anual	SAC	Total
Ensambladores sueldo x 4	4	5	32	160	\$ 85,00	\$ -13.600,00	\$ -54.400,00	\$ -652.800,00	\$ -54.400,00	\$ -707.200,00
Supervisores x 2	2	5	16	80	\$ 150,00	\$ -24.000,00	\$ -48.000,00	\$ -576.000,00	\$ -48.000,00	\$ -624.000,00
Gerente Administracion	1	5	8	40	\$ 200,00	\$ -32.000,00	\$ -32.000,00	\$ -384.000,00	\$ -32.000,00	\$ -416.000,00
Gerente de Operaciones	1	5	8	40	\$ 200,00	\$ -32.000,00	\$ -32.000,00	\$ -384.000,00	\$ -32.000,00	\$ -416.000,00
Gerente Logistico	1	5	8	40	\$ 200,00	\$ -32.000,00	\$ -32.000,00	\$ -384.000,00	\$ -32.000,00	\$ -416.000,00
Gerente Comercial	1	5	8	40	\$ 200,00	\$ -32.000,00	\$ -32.000,00	\$ -384.000,00	\$ -32.000,00	\$ -416.000,00
TOTAL							\$ -230.400,00	\$ -2.764.800,00	\$ -230.400,00	\$ -2.995.200,00

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Los gastos de comercialización no son un detalle menor en nuestra empresa, ya que dentro de estos se pueden encontrar los gastos de los viajes del gerente comercial al mercado camerunés, las muestras gratis, la folletería y los manuales, las campañas publicitarias en gigantografías y en teléfonos celulares, y el mantenimiento de la página web.

Los viajes comerciales se realizarán en su mayoría el primer año. El primer viaje a realizar será en Enero, cuando comienza nuestra actividad. Este viaje tendrá como motivo la negociación con nuestro importador y distribuidor, su respectiva capacitación y control; y la contratación de las campañas publicitarias. Los costos del viaje incluirán la estadía y el transporte aéreo. Este viaje será crucial porque a partir de este momento nuestro importador poseerá todas las herramientas necesarias para poder llevar a cabo el negocio. Los dos

siguientes viajes se harán para tener un control total de la mercadería, ya que los riesgos de que la mercadería sea extraviada son altísimos; desde que ésta arriba al puerto del Canerún hasta que ésta es colocada en las instalaciones del importador. Se supervisará el ensamblado y su posterior colocación en los puntos de ventas. Otro de los asuntos a controlar será el desempeño efectivo de las campañas publicitarias. Durante los años siguientes el gerente y el supervisor viajarán al mercado de destino para controlar el ensamble, las ventas, el servicio post venta, y las campañas publicitarias pero ya que se espera lograr un buen desempeño el primer año, los posteriores años se realizarán dos viajes para gerente comercial y dos viajes para el supervisor de producción³⁵.

Se realizará un único envío muestras gratis al inicio del proyecto como se detalló anteriormente en la parte comercial.

Se producirán 6000 folletos por embarque y el pago de los mismos se hará mensual. Es decir que nuestra imprenta nos financiará la compra total de cada año en 12 meses.

En el mercado de destino se realizarán dos campañas publicitarias: una campaña gráfica³⁶ y otra campaña a través de telefonía celular³⁷. Se colocarán 30 gigantografías por quince días en los sitios de la ciudad registrados con mayor movimiento de personas. Por lo tanto se tomará el valor de dos campañas para cubrir la totalidad del mes. Esta campaña se buscará mantenerla durante los cinco años del proyecto. Por otro lado la campaña publicitaria móvil se llevará a cabo a través de la contratación de un pack de mensajes de texto (SMS) que se realizará mensualmente. Esta alternativa abarcará a un total del 80% de la población que vive en la periferia, trabaja y cuenta con un teléfono móvil

³⁵Precios Mundi. *Salarios y precio de la vivienda en Camerún 2015*. [Consulta: 10 Mayo 2015] <<http://preciosmundi.com/camerun/precio-vivienda-salarios>>

³⁶Referencia de precios obtenidas de la aplicación de publicidad Tarifario 3.0 [Consulta: 4 Junio 2015]

³⁷Orange. Plenty Pack SMS. [Consulta: 4 Junio 2015] <<http://www.orange.cm/fr/mobile/plenty-pack-sms/>>

La Página web tendrá un único pago anual que se realizará al principio de cada año. El pago incluye el mantenimiento y la actualización de la misma.

A continuación se detalla el cuadro de los gastos comerciales del primer año del proyecto:

Concepto	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
Viajes Capacitación y Control gerente comercial y supervisor	\$ -28.723,50		\$ -28.723,50	\$ -28.723,50		\$ -57.447,00	
Muestras GRATIS	\$ -7.012,05						
Folleteria	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50
Campaña movil	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60
Gigantografias	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00
Página WEB	\$ -8.000,00						
TOTAL	\$ -52.957,65	\$ -9.222,10	\$ -37.945,60	\$ -37.945,60	\$ -9.222,10	\$ -66.669,10	\$ -9.222,10
Concepto	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL AÑO 1	AÑO 2-5
Viajes Capacitación y Control gerente comercial y supervisor			\$ -28.723,50		\$ -28.723,50	\$ -201.064,50	\$ -114.894,00
Muestras GRATIS						\$ -7.012,05	\$ -7.012,05
Folleteria	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -2.437,50	\$ -29.250,00	\$ -29.250,00
Campaña movil	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -2.784,60	\$ -33.415,20	\$ -33.415,20
Gigantografias	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -4.000,00	\$ -48.000,00	\$ -48.000,00
Página WEB						\$ -8.000,00	\$ -8.000,00
TOTAL	\$ -9.222,10	\$ -9.222,10	\$ -37.945,60	\$ -9.222,10	\$ -37.945,60	\$ -326.741,75	\$ -240.571,25

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Gastos de Administración		
	Año 0	Año 1-5
Alquiler	\$ -57.000,00	\$ -19.000,00
Seguridad		\$ -310,00
Telefono/internet		\$ -3.150,00
Agua		\$ -1.300,00
Luz		\$ -2.100,00
Insumos	\$ -5.000,00	\$ -2.000,00
TOTAL	\$ -62.000,00	\$ -27.860,00

PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO

Para llevar a cabo la estimación de la proyección de la inflación de Argentina, se consideró el Índice de Precios al Consumidor histórico presentado por el Congreso de la Nación³⁸. El mismo elabora la Inflación a partir de estimaciones que realizan las consultoras privadas.

Como se puede observar el año de mayor inflación fue el 2014, que arrojó un 38,53%. Dato sumamente aterrador, siendo el segundo más alto de América Latina. La economía argentina estará condicionada a lo largo del 2015 por las importantes presiones inflacionarias y del tipo de cambio, en un contexto sellado por las elecciones presidenciales que crean turbulencias. Las consultoras reflejan una inflación que puede cerrar a un porcentaje menor que el año anterior, aunque de todas maneras a un valor alto, del 30% aproximadamente. Para los años siguientes, con un posible nuevo frente liderando el país, se generan expectativas de que se modifique la situación general del país, el curso que lleva la inflación y que la economía logre insertarse aun más en el mundo financiero. Los candidatos a presidentes aspiran a domar esta situación y poder posicionar la inflación en una cifra que ronde un solo dígito al cabo de los próximos años, pero con una gradualidad que evite generar recesión, caída del salario, acumulación de stocks y termine generando un equilibrio^{39/40}.

³⁸ El liberal. Inflación 2014 alcanzó el 38,53% según consultoras privadas. Buenos Aires: Enero 2015 [Consulta 06 Junio 2015] <<http://www.elliberal.com.ar/ampliada.php?ID=167872>>

³⁹ Cronista.com. *Economía 2016: cómo piensan domar la inflación los referentes de los presidenciables*. Buenos Aires: Octubre 2014. [Consulta 06 Junio 2015] <<http://www.cronista.com/economiapolitica/Economia-2016-como-piensen-domar-la-inflacion-los-referentes-de-los-presidenciables-20141025-0012.html>>

⁴⁰ Clarin. *Según el Congreso, la inflación de 2014 fue de 38,53%*. Buenos Aires: Enero 2015 [Consulta 06 Junio 2015] <http://www.ieco.clarin.com/economia/Congreso-precios-subieron_0_1285671695.html>

Proyección de la Inflación								
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valor anual	28,27%	38,53%	29,81%	27,00%	25,0000%	23,0000%	21,0000%	19,0000%
Variación		0,36	-0,23	-0,094	-0,074	-0,080	-0,087	-0,095

Es por eso que en base a lo propuesto por estos candidatos postulados a presidentes, se consideró una inflación que se reduce año a año en un 2% aproximadamente que no logrará llegar a un solo dígito pero que mejorará la situación general.

El Tipo de Cambio que se proyecta para los próximos años se realiza teniendo en cuenta los tipos de cambio del dólar histórico y las expectativas del dólar futuro. El 2016 se espera alcanzar un dólar que ronde alrededor de los \$ 11,70⁴¹. El dólar seguirá escalando entre un 5% y 7% anual, y según expectativas llegará a un dólar que rondará los \$15. Situación que termina favoreciendo a nuestra empresa⁴².

Para la realización del análisis económico- financiero, los costos de producción, los gastos de administración y comercialización, se ajustaron de acuerdo a la inflación y el tipo de cambio correspondiente para cada año.

Proyección de Tipo de Cambio								
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valor anual	5,29	8,11	8,89	11,70	12,50	13,10	14,00	14,70
Variación		0,53	0,10	0,32	0,07	0,05	0,07	0,05

RECUPERO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

La Ley del Impuesto al Valor Agregado determina que las exportaciones están exentas de IVA. Es por ello que los exportadores pueden llevar a cabo el recupero del impuesto.

⁴¹ Grimaldi Grassi. *Dólar Futuro ROFEX*. [Consulta 06 Junio 2015] <http://www.ggsa.com.ar/precios/futuros_dolar.html?&d=20150508&h=20170508>

⁴² Gorodisch, Mariano. *El mercado de dólar futuro prevé una devaluación anual proyectada del 40%*. Buenos Aires, El cronista: Marzo 2015. [Consulta 06 Junio 2015] <<http://www.cronista.com/finanzasmercados/El-mercado-de-dolar-futuro-preve-una-devaluacion-anual-proyectada-del-40-20150317-0019.html>>

Nuestra empresa es considerada exportadora pura ya que realiza la totalidad de sus ventas en el mercado externo, por lo cual no generamos Débito Fiscal y por lo tanto, todo el Crédito Fiscal facturado por nuestros proveedores de insumos, servicios y compras de maquinarias es acumulado como saldo a favor.

Para determinar el valor del Impuesto al Valor Agregado que recuperaremos, se considerarán los gastos que efectuamos por la compra de materias primas, el transporte terrestre en origen, los gastos de administración, incluyendo los alquileres, y los gastos de comercialización que se realizan en el mercado local como la folletería y la página web y las compras de maquinarias necesarias para la producción de las bicicletas, y calcularemos sobre la suma de esos conceptos el 21%. Ese será el valor que recuperaremos a lo largo del proyecto en concepto de IVA.

Se consideró a su vez que este monto será devuelto un año después de que se realizó dicho pago, por lo tanto las compras del primer año se acreditarán en el segundo año, las del segundo en el tercero y así sucesivamente.

Para el cálculo del recupero se consideró que el monto total no supere el 21% del valor FOB exportable de cada año.

Devolución del Impuesto al Valor Agregado						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinarias	USD 2.076,71					
Otros gastos	USD 845,52	USD 5.511,74	USD 5.511,74	USD 5.511,74	USD 5.511,74	USD 5.511,74
Gastos de exportación		USD 82.590,96	USD 132.145,54	USD 165.181,93	USD 214.736,51	USD 247.772,89
TOTAL	USD 2.922,23	USD 88.102,70	USD 137.657,28	USD 170.693,67	USD 220.248,25	USD 253.284,63

REINTEGROS Y DERECHOS DE EXPORTACIÓN

Los reintegros a la exportación son una modalidad que nos permite restituir total o parcialmente los importes que se hubieren pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería que se exporta a consumo a título oneroso y/o bien por los servicios que se hubieran prestado con relación a la mencionada mercadería.

El reintegro se percibe en efectivo y la aprobación para su liquidación estará a cargo de la Aduana donde se registró la declaración de exportación.

Las alícuotas vigentes varían entre el 0% y el 6% y Son asignadas a cada producto de acuerdo a la clasificación de la NCM. De acuerdo a la clasificación de la NCM para las bicicletas a motor eléctrico se considera una alícuota vigente del 6%.

Los derechos de exportación

Según la clasificación arancelaria vigente, los derechos de exportación para bicicletas a motor eléctrico son de un 5%,.

Para el cálculo tanto de los derechos como de los reintegros se tuvieron en cuenta las siguientes bases:

Base imponible de Derechos (BID)	$(\text{FOB} \pm \text{Ajustes} - \text{Importación temporal}) \times (1/1 + 0,05)$
Base imponible de Reintegros (BIR)	$(\text{FOB} \pm \text{Ajustes a incluir} - \text{Importación temporal} - \text{Importación a Consumo} - \text{Comisiones})$

Ya que la base de Reintegros fue mayor a la de Derechos, se tomará la segunda base para hacer el cálculo tanto de Derechos como de Reintegros por lo tanto la fórmula para ambos será:

Para derechos: DERECHOS: BID x 0,05	Para reintegros: REINTEGROS: BID x 0,06
--	--

Los derechos de exportación serán pagados cada mes que se realice la exportación. Y los reintegros, estimamos, serán cobrados 12 meses luego de cada exportación efectuada, es decir, que los reintegros que se perciban por las exportaciones del primer año serán cobrados el segundo año, los del segundo, el tercer año y así sucesivamente.

AMORTIZACIONES

Se realizarán compras de maquinarias y bienes necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa como máquinas soldadoras, maquinarias para realizar el testeo del funcionamiento de las bicicletas terminadas y equipos de computación (Notebooks).

Las amortizaciones se harán de manera lineal a 5 años y se registrarán al final de cada año del proyecto. Para el cálculo de las mismas se consideró el valor de la compra dividido por la cantidad de años del proyecto.

Las compras de bienes realizadas fueron las siguientes:

- Tres maquinas soldadoras cada una por un valor de \$20000
- Dos maquinas para testeo de control cada uno por un valor de \$15000
- Cinco equipos de computación cada uno por un valor de \$10000

CASH FLOW MENSUAL DEL PRIMER AÑO

	CASH FLOW													
	Año 0	Año1												TOTAL
		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	
Unidades Vendidas					610		610		610		1220		610	
Precio Unitario					USD 249,94		USD 249,94		USD 249,94		USD 249,94		USD 249,94	
Ventas Totales					USD 152.462,37		USD 152.462,37		USD 152.462,37		USD 304.924,75		USD 152.462,37	USD 914.774,25
Devolución Reintegros														
Devolución IVA													USD 2.922,23	USD 2.922,23
Derechos de Exportación				USD -7.108,32		USD -7.260,11		USD -7.260,11		USD -14.520,23		USD -7.260,11		USD -43.408,89
Costo Materias Primas			USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -98.017,09	USD -98.017,09	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -49.008,55	USD -637.111,11
Gastos de Exportación				USD -5.514,40		USD -5.514,40		USD -5.514,40		USD -11.028,80		USD -5.514,40		USD -33.086,40
Gastos de Comercialización		USD -4.566,40	USD -788,21	USD -3.243,21	USD -3.243,21	USD -788,21	USD -5.698,21	USD -788,21	USD -788,21	USD -788,21	USD -3.243,21	USD -788,21	USD -3.243,21	USD -27.966,75
Gastos Administración	USD -427,35	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -757,26	USD -9.087,18
Gastos de Infraestructura	USD -21.965,81													
Alquiler	USD -4.871,79	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -1.623,93	USD -19.487,18
Sueldos		USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -19.692,31	USD -236.307,69
SAC							USD -9.846,15						USD -9.846,15	USD -19.692,31
RESULTADO BRUTO	USD -27.264,96	USD -26.639,90	USD -71.870,26	USD -86.947,99	USD 78.137,11	USD -84.644,78	USD 65.835,96	USD -84.644,78	USD 31.583,56	USD -146.427,84	USD 230.599,48	USD -84.644,78	USD 71.213,19	USD -108.451,03
RAI	USD -27.264,96	USD -26.639,90	USD -71.870,26	USD -86.947,99	USD 78.137,11	USD -84.644,78	USD 65.835,96	USD -84.644,78	USD 31.583,56	USD -146.427,84	USD 230.599,48	USD -84.644,78	USD 71.213,19	USD -108.451,03
Impuesto														
RESULTADO NETO	USD -27.264,96	USD -26.639,90	USD -71.870,26	USD -86.947,99	USD 78.137,11	USD -84.644,78	USD 65.835,96	USD -84.644,78	USD 31.583,56	USD -146.427,84	USD 230.599,48	USD -84.644,78	USD 71.213,19	USD -108.451,03
ACUMULADO	USD -27.264,96	USD -26.639,90	USD -98.510,17	USD -185.458,15	USD -107.321,04	USD -191.965,82	USD -126.129,87	USD -210.774,64	USD -179.191,08	USD -325.618,92	USD -95.019,44	USD -179.664,21	USD -108.451,03	

ANÁLISIS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

ANÁLISIS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN						
TIPO DE CAMBIO		11.70	12.50	13.10	14.00	14.70
INFLACION		27.00%	25.00%	23.00%	21.00%	19.00%
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas		3660	4880	6100	7930	9150
Precio Unitario		USD 250	USD 250	USD 250	USD 250	USD 250
Ventas Totales		USD 914,774.25	USD 1,219,699.00	USD 1,524,623.75	USD 1,982,010.87	USD 2,286,935.62
Devolucion Reintegros			USD 68,239.87	USD 85,299.84	USD 110,889.79	USD 127,949.76
Devolucion IVA		USD 2,922.23	USD 88,102.70	USD 137,657.28	USD 170,693.67	USD 220,248.25
Derechos de Exportación		USD -43,408.89	USD -56,866.56	USD -71,083.20	USD -92,408.16	USD -106,624.80
Costo Materias Primas		USD -637,111.11	USD -788,264.45	USD -945,453.44	USD -1,157,530.77	USD -1,284,884.08
Gastos de Exportación		USD -33,086.40	USD -44,115.20	USD -55,144.00	USD -71,687.20	USD -82,716.00
Gastos de Comercialización		USD -27,966.75	USD -20,710.20	USD -19,872.04	USD -18,715.07	USD -18,004.25
Gastos Administración	USD -5,299.15	USD -28,574.36	USD -28,724.77	USD -27,562.26	USD -25,957.56	USD -24,971.66
Gastos de Infraestructura	USD -10,000.00					
Sueldos		USD -256,000.00	USD -257,347.58	USD -246,932.52	USD -232,555.89	USD -223,723.10
RESULTADO BRUTO	USD -15,299.15	USD -108,451.03	USD 180,012.81	USD 381,533.42	USD 664,739.68	USD 894,209.74
Amortizaciones		USD -2,393.16	USD -2,393.16	USD -2,393.16	USD -2,393.16	USD -2,393.16
EBIT/RAI	USD -15,299.15	USD -110,844.19	USD 177,619.65	USD 379,140.25	USD 662,346.52	USD 891,816.58
Impuesto			USD -62,166.88	USD -132,699.09	USD -231,821.28	USD -312,135.80
RESULTADO NETO	USD -15,299.15	USD -110,844.19	USD 115,452.77	USD 246,441.17	USD 430,525.24	USD 579,680.78
FEO	USD -15,299.15	USD -110,844.19	USD 115,452.77	USD 246,441.17	USD 430,525.24	USD 582,073.94
FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO	USD -108,451.03					
FLUJO DE ACTIVOS FIJOS	USD -11,965.81					
FLUJO TOTAL	USD -135,715.98	USD -110,844.19	USD 115,452.77	USD 246,441.17	USD 430,525.24	USD 582,073.94

VAN	USD 435.663,40
TIR	37,48%

CAPM Y WACC

Los datos utilizados para el cálculo del CAPM Y WACC^{43/44} fueron los siguientes:

WACC	0,200
Kd	0,195
T	0,35
Wd	0,4
We	0,6
Ke= CAPM	0,2038
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	0,01755
Tasa Riesgo Mercado (Rm)	0,17
Beta Levered (Bl)	1,1037
Beta Unlevered (Bu)	0,77
Riesgo país (Rp)	0,018

WACC= Wd. (Kd .(1-t)) + We. Ke = 0,200
CAPM=Ke= Rf + Bl .(Rm – Rf) + Rp = 0,2038
Bl= Bu. (1+ D/E . (1-t))= 1,1037

PUNTO DE EQUILIBRIO

Para obtener utilidades con nuestro proyecto, debemos lograr realizar ventas por un volumen mayor a 26.009 unidades, ya que por debajo de ese valor estaríamos ante una situación de pérdida.

⁴³ DAMODARAN. *Betas by Sector.(US)*. 2015 [Consulta 24 Mayo 2015]

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

⁴⁴ Indicadores Económicos. *Tasas del Tesoro de E.U.A.* 2015 [Consulta 24 Mayo 2015]

<<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>>

Punto de Equilibrio		
Costos fijos		
Comercializacion	USD	-105.268,31
Administracion	USD	-135.790,61
Amortizaciones	USD	-11.965,81
Sueldos	USD	-1.216.559,09
TOTAL	USD	1.469.583,82
Costos Variables		
Materias primas	USD	-4.813.243,85
Gastos de exportacion	USD	-286.748,80
derechos de expo	USD	-370.391,61
TOTAL	USD	5.470.384,26
		USD 172,46
Cantidad de bicicletas		31720
precio x bici		230
Punto de equilibrio = Cf/precio-Cv -->		25540

PAY BACK

PAYBACK		
Inversion inicial	USD	-27.264,96
año 1	USD	-110.844,19
año 2	USD	115.452,77
año 3	USD	246.441,17
año 4	USD	430.525,24
año 5	USD	582.073,94
	USD	-138.109,15
	USD	-22.656,38
	USD	223.784,79
	USD	654.310,03
	USD	1.236.383,97

Recupero de la Inversión	2 años y 2 meses
---------------------------------	-------------------------

CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

Comenzaremos realizando aportes de capital propios y aportes de terceros. Los aportes se realizarán en un 60% por los socios y cada socio aportará un 15%; y el restante 40% se obtendrá a través de financiación bancaria. Las ganancias o pérdidas sufridas por el ejercicio de la empresa serán repartidas de manera equitativa para cada socio, constituyendo un 25% para cada uno. Gracias a estos aportes conformaremos nuestra inversión inicial que estará formada por gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, tanto maquinarias, como gastos de infraestructura, gastos administrativos entre ellos el alquiler y gastos que serán necesarios cubrir durante el primer año del proyecto. Esto ocurrirá porque habrá que afrontar gastos que aun los ingresos de las ventas no llegarán a cubrir. Luego, en los próximos años no se realizará aportes ya que las cantidades vendidas lograrán producir beneficios.

La rentabilidad del proyecto se ve reflejada en el valor de un VAN de USD 435.663,4, que implica que el proyecto generará valor a la empresa. La TIR del mismo es de 37,48%. Otro dato no menor es el Payback, que refleja que se tardará aproximadamente dos años en recuperar la inversión inicial. El punto a partir del cual se logrará tener un pleno beneficio será a partir de las 25.540 unidades vendidas.

Gracias a la evaluación de los costos, de los riesgos y contingencias y de los resultados obtenidos tanto de VAN como de la TIR, se tiene la confianza de que este proyecto es viable generando beneficios tanto a los socios que conforman la empresa como beneficios para el mercado de destino, Camerún. Será una relación WIN-WIN tanto de la empresa, como del importador y los consumidores finales en destino.

RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

En todo negocio pueden plantearse situaciones desfavorables para el proyecto por lo que nos permitimos considerar los siguientes escenarios con sus posibles planes de acción en respuesta a los mismos:

- Incremento de la inflación y caída del Tipo de cambio: un incremento de la inflación provocaría una caída en la rentabilidad de nuestro producto ante la necesidad de mantener el precio en destino y el aumento de nuestros insumos locales. Una caída en el Tipo de cambio generaría que nuestro producto pierda competitividad en cuanto a precio con los competidores de otros países por lo que el acceso al mercado se vería afectado negativamente. Este escenario dificultaría la inserción de nuestro producto en el mercado africano sensible al precio por lo que nos concentraríamos en la venta local.

- Aparición de competencia directa China: si bien en actualidad no existe en el mercado Camerunés otro producto similar, este producto si existe en otro mercado. Al ser la industria China una industria escalar en cuanto a producción, ante la inserción de un producto chino a un precio menor en el mercado tendríamos la necesidad de buscar y lograr otro enfoque de posicionamiento de nuestro producto en la mente del consumidor. En lugar de atacar un segmento vulnerable económicamente, deberíamos posicionarnos como un producto de elite y atacar a las altas clases sociales que residen en los grandes centros urbanos y sufren grandes problemas de congestión día a día.

- Programas de financiación para las motos: Actualmente no existen programas establecidos de micro financiación para motocicletas en el mercado Camerunés pero ante la aparición de este por nuestros competidores, creemos conveniente el desvío de nuestro producto hacia otros mercados similares considerando que nuestro desarrollo de marca es aplicable a gran parte de los países del continente africano. La micro financiación para motocicletas generaría que nuestra ventaja en precio se vea disminuida en la consideración del consumidor final.

CONCLUSIÓN FINAL

En el continente africano en general, y tomando a Camerún por caso particular, existe una gran deficiencia de transporte, lo que impacta directamente de forma negativa en la coyuntura general del país. Es aquí donde nace una necesidad que puede ser suplida por nuestra compañía, cuyo fin último es colaborar a mejorar la eficiencia en el desplazamiento urbano y suburbano de sociedades en desarrollo. Es por esto también que escogemos desembarcar en Douala, ya que al ser la capital económica del país, el apoyo a su población impactará indirectamente en el bienestar general de la nación de forma más dinámica.

El trabajador de los suburbios de Douala será el principal beneficiario de la llegada de MonVélo, ya que nuestra oferta se adapta a sus necesidades y capacidades económicas, contemplando su posición. Adicionalmente, este producto innovador para este mercado, resultará más económico, eficiente y accesible que sus actuales competidores: la bicicleta regular y la motocicleta.

Sabiendo esto es que la empresa decide desarrollar un trabajo de marca especial para empatizar con este mercado y facilitar su ingreso, a través de una estrategia de diferenciación. Todos los esfuerzos estarán concentrados en este negocio desde el nacimiento de la compañía, por eso esta “born global” se embarcará a la internacionalización a través de la estrategia más usual para ello: la exportación directa. Así se obtendrán grandes beneficios, como el poder de negociación requerido sobre los cuatro puntos clave del proyecto, o la experiencia vivencial del comercio con un mercado inusual, entre otros.

La solución que aporta la empresa a este mercado tiene un respaldo material de primera calidad en su producto: bicicletas del mercado nacional con prestaciones y características preparadas para los caminos cameruneses, equipadas con un motor íntegramente construido e instalado en nuestra planta potenciado por energía eléctrica: una opción barata, rendidora y ecológica.

Para poder dar a conocer estas prestaciones, emplearemos una estrategia promocional mixta, en menor medida enfocada al B2B y con mayor presencia comunicacional en el canal B2C. En el primer caso, las acciones estarán dedicadas a desarrollar una relación estrecha con el importador/distribuidor COCIMECAM, principalmente de índole comercial, apalancándonos en las condiciones del mercado y las cualidades de éste. En el caso del canal B2C, se manejará una fuerte estrategia de PULL para lograr dar a conocer la marca en la población meta a través de medios tradicionales, como los medios gráficos o la mensajería móvil.

Para lograr ingresar en un mercado africano, también consideramos establecer un precio estudiado para su adaptación a consumidores altamente sensibles en este factor. El mismo queda definido en una relación entre los costos del producto y un posicionamiento que oscila entre los precios de sus competidores indirectos. Aun así, se tiene una atención especial en crear un vínculo comercial con la Unión de Cooperativas de Crédito de Camerún para poder ofrecer financiación acorde a las necesidades de estos sectores, a través de créditos y planes de ahorro que faciliten el acceso a las unidades.

El abastecimiento será realizado con una periodicidad de envíos cada dos meses, comenzando con un solo contenedor de 40' ST por envío y aumentando progresivamente hasta el envío de 3 contenedores simultáneamente por embarque. Además, para capitalizar el espacio físico de cada contenedor, embalaremos cada bicicleta en etapa CKD dentro de un cajón de madera, obviando la necesidad de utilizar pallets, optimizando así la capacidad de carga para obtener embarques de 610 unidades por contenedor. Los mismos serán recibidos y ensamblados por nuestro distribuidor, quién a su vez cuenta con su propio sistema de puntos de venta de vehículos para abastecer y ofrecer nuestro producto.

El proyecto de nuestra empresa surge de un gran esfuerzo y confianza por parte de sus cuatro socios-gerentes, quienes componen equitativamente el patrimonio neto del mismo. Según la proyección estudiada, el resultado contable que corresponde a esta decisión de riesgo es positivo, teniendo la compañía un valor actual neto en la finalización del proyecto

de USD 435.663,40. Además, afortunadamente los resultados se aprecian realmente en el límite del corto y el mediano plazo, comenzando a obtener saldos positivos en el 2do año, contando el proyecto con una tasa interna de retorno del 37,48%.

Luego de un exhaustivo análisis, nos encontramos frente a una empresa que se cimienta sobre una sólida base económica como resultado de su eficiente administración y control operativo por parte de la gerencia. Pero a su vez, el proyecto va más allá de los números, naciendo con una visión sin fronteras geográficas para resolver una problemática altamente sensible en un mercado vulnerable. Con un producto de primera calidad internacional, se apalancan resultados positivos económicos, comerciales y sobre todo sociales, con miras a consolidar una marca internacional que, más allá del largo plazo, pueda expandir su ayuda a otros países en condiciones similares. Así, se demuestra que se pueden brindar soluciones de transporte a precios cuidados que faciliten su acceso a sociedades menos beneficiadas, sin descuidar los beneficios del negocio, siendo nuestra empresa MonVélo un modelo donde ganan desde el socio aportante en el territorio argentino hasta el consumidor final en los suburbios de Douala.