

MEXCODE* CASO DE ESTUDIO

GABRIEL ARTURO GARCÍA GÓMEZ

HOLMER JOSÉ REYES SOTELO

Estudiantes del Programa de Posgrado de Especialización en Finanzas

RESUMEN

El caso plantea la reactivación de un proyecto que se presentó en el año 1995 como alternativa para el desarrollo del centro del Valle y mejora de la eficiencia en el manejo del comercio exterior de la Cuenca Pacífica. El proyecto se revivió a raíz de la necesidad de la compañía patrocinadora de mejorar sus flujos de caja proyectados y la reciente autorización para su funcionamiento.

El proyecto es el popularmente denominado “Puerto Seco” de la ciudad de Guadalajara de Buga, internamente nombrado Mexcode.

Los estudios iniciales estaban encaminados a que el proyecto fuera ma-

nejado por el municipio de Buga, sin embargo, posteriormente se vio la necesidad de buscar que pasara a manos de la empresa privada.

El municipio, después de analizar las propuestas de varios inversionistas de la región en las cuales se evaluaba la ubicación dentro de la zona de los predios de sus empresas, su área, proximidad a la línea férrea y a la doble calzada Buga-Tuluá (sitio de paso del 80% de la carga de importación y exportación por Buenaventura) y evaluar aspectos relativos a su trayectoria empresarial y compromiso con el desarrollo de la región, decidió otorgarle el proyecto al Grupo Empresarial Agri-Supplies S.A.

* Realizado en la Universidad Icesi como trabajo en el Programa de Posgrado de la Especialización en Finanzas, promoción XV. Su asesor fue Julián Benavidez, Director del Departamento de Finanzas de la Universidad Icesi. Es propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia, mayo de 2000

Simultáneamente, se estaba desarrollando el proyecto de Puerto Seco para la ciudad de La Tebaida, en la vía hacia Bogotá y el centro del país, lo cual inicialmente se convirtió en un obstáculo para la aprobación por parte del Ministerio de Desarrollo Económico del proyecto en Buga, ya que se pensaba que presentaban incompatibilidades por su proximidad geográfica. Actualmente se ven como dos proyectos complementarios que coadyuvan al desarrollo del comercio exterior del país.

Expedidas las autorizaciones y reglamentaciones correspondientes, se dio vía libre al inicio de operaciones del Puerto Seco de Buga.

Durante el desarrollo del proceso anterior y en marzo de 1997, Agri-Supplies fue convocada a un proceso concursal (concordato).

Una vez autorizada su operación, Mexcode aparece como una alternativa para mejorar los flujos de caja proyectados de las empresas del grupo ante los acreedores, por lo cual se hizo necesario realizar una nueva evaluación financiera de acuerdo con las condiciones actuales.

INTRODUCCIÓN

Ante la renuncia del Gerente de Proyectos, la evaluación de Mexcode quedó acéfala, por ello el Presidente del Grupo Empresarial recurrió a un empleado que acababa de terminar su postgrado en la Universidad Icesi para que se encargara de la misión de hacer una evaluación del proyecto antes de dos semanas, fecha en la cual se tenía reunión con los acreedores para mostrar la viabilidad de todas las empresas del Grupo Empresarial, entre las cuales Mexcode se perfila-

ba como “piedra de salvación” para la mejora de las proyecciones globales debido a que se estimaba que su flujo de caja libre sumado al de las proyecciones del Grupo Empresarial duplicaría el disponible proyectado a mostrar en la negociación.

UN SERVICIO QUE CAMINA

Agri-Supplies S.A. nació hace treinta años como una empresa familiar en la ciudad de Guadalajara de Buga, donde se dedicaba inicialmente a la venta de insumos agrícolas como herbicidas, fungicidas, productos veterinarios, etc.

Posteriormente, motivado por la visión de empresario de su propietario, creció aceleradamente para ofrecer un servicio aún mejor al agricultor cubriendo todas sus necesidades, desde la siembra hasta la comercialización de sus productos, para ello creó empresas alternas y productos novedosos y auténticamente colombianos con el eslogan: “Un servicio que camina”.

Fundó una empresa la cual se convirtió en proveedora de llantas, repuestos para maquinaria agrícola y servicio de reparaciones en las fincas. Para suministro de combustible se adquirieron dos estaciones de servicio, una en Buga y la otra en Tuluá.

Con el fin de cubrir la demanda de semilla, la organización adquirió una tradicional hacienda, la cual dedicó a la producción de gramíneas y leguminosas como maíz, sorgo, arroz y soya de variedades e híbridos tanto externos como producidos por la empresa en el Centro de Investigación Agri-Supplies, el cual fue creado para realizar fitomejoramiento con fines comerciales de estas especies vegetales para los diferentes ecosistemas del país.

Se montó una planta de tratamiento de semillas para ofrecer un producto de óptima calidad. Paralelamente se creó el Departamento de Agronomía el cual se encargó de asesorar al agricultor para la obtención de óptimos rendimientos de sus cosechas.

Para aprovechar los subproductos de las cosechas se creó una planta de concentrados para alimentación de equinos y ganado vacuno, la cual se destinó primordialmente al suministro de alimento balanceado al ganado del también nuevo proyecto de ceba intensiva en condiciones de estabulación, el cual se ubicaba en la misma hacienda.

Buscando el mejor uso de los reservorios de agua para regadío de los cultivos, se creó una empresa dedicada a la cría y venta de alevinos de tilapia y a la ceba de cachama, tilapia y otras especies acuáticas para procesamiento y pesca deportiva.

Para comercializar las cosechas de los agricultores y estimular el movimiento de commodities en la zona, se creó una división Comercializadora y se adquirió un puesto en la Bolsa Nacional Agropecuaria.

El manejo de la voluminosa carga a granel se realizaba mediante equipos adecuados de pesaje y transporte y su almacenamiento en grandes bodegas destinadas para tal fin.

Con la finalidad de complementar el portafolio de productos para el agricultor el Grupo adquirió una fábrica de agroquímicos ubicada en la ciudad de Cartagena.

El aumento de la demanda permitió a la compañía abrir nuevas agencias en las ciudades de Cali, Palmira, Ginebra, Tuluá, Zarzal, Cartago, Nei-

va, Espinal, Bogotá, Villavicencio, Saldaña y Acacías.

La casa matriz se encontraba ubicada en Buga y era allí donde se tomaban las decisiones y se definían las políticas del Grupo Empresarial.

EL PROCESO CONCURSAL

El acelerado crecimiento del grupo apoyado en un sobreapalancamiento financiero y operativo, en una época en que ya se perfilaba la recesión económica de finales de los años 90 y que representó una grave disminución en las ventas, ocasionó una crisis de liquidez con sus nefastas consecuencias.

Algunos proveedores financieros y de mercancías, en vista del incumplimiento del Grupo Empresarial para el pago de sus obligaciones decidieron recurrir a la Superintendencia de Sociedades y solicitar el concordato para Agri-Supplies S.A. principal acreedor, el cual fue seguido posteriormente por las otras empresas del Grupo.

Una vez oficializada la convocatoria y pasada la reacción inicial, se respiró un aire de descanso temporal mientras se planteaban las estrategias para cumplir con las pasadas obligaciones, disminuir costos y buscar la recapitalización del Grupo.

Varias operaciones fueron cerradas como la ganadería y la planta de concentrados, hubo una reducción fuerte de personal experimentándose un Downsizing forzoso a todo nivel y la reducción de la capacidad productiva.

La dificultad para lograr fórmulas de acuerdo con los acreedores llevó al Grupo a esforzarse por demostrar que todavía tenía viabilidad debido a su mercado potencialmente amplio.

Mexcode se convertiría en un nuevo proyecto que entraría a reforzar las proyecciones del Grupo, en un momento en que se estaba agotando la paciencia de los acreedores.

FASES

El Proyecto Mexcode consta de tres fases, las cuales están planteadas como etapas consecutivas:

1. *Centro de acopio y estación de contenedores vacíos:* Significa recibir mercancía de terceros hasta completar cantidades de régimen y destino para exportación, pudiendo disponer sin costo y en forma permanente de contenedores de 20 Ft³ y 17 Tm. de capacidad (TEU) y de contenedores de 40 Ft³ y 30 Tm. de capacidad (FEU). Además, recibir carga de importación para distribución, rotulado, etiquetado y preparación de pedidos (sin restricción de área). Este Centro permite realizar tanto esta labor como los trámites correspondientes a la etapa siguiente.
2. *Centro aduanero o depósito público habilitado:* El cual tiene como función revisar la consolidación de exportaciones y realizar inspección de importaciones con fines de nacionalización. Los predios destinados a esta función tienen un área de 52.000 m².
3. *Centro de transformación y ensamblaje de mercancía:* Su objetivo es maquila para reexportación y la transformación para distribución nacional en predios delimitados previamente. La mercancía importada para maquila entra al centro de ensamblaje para ser luego reexportada, por lo que figurativamente no ingresa al país. Su área es de 700.000 m².

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBuenaventura) ha sido históricamente el Puerto más importante del país en cuanto a movimiento de carga general y graneles sólidos, excluyendo carbón, petróleo y azúcar (Tabla 1).

El intenso y creciente movimiento de carga requiere cada vez más de amplias áreas para manejo de mercancía (Tabla 2).

Los estándares internacionales plantean que la operación de contenedores y mercancía requiere 50 m² de área acondicionada, por metro lineal de muelle.

Actualmente la SPRBuenaventura posee 3.000 m² de muelle, lo que implica tener 150.000 m² de área en el Puerto. El área actual es de aproximadamente 80.000 m².

Su ubicación actual sobre el islote “Cascajal” limita la posibilidad de espacio.

Debido a las difíciles características del suelo a nivel del mar y su elevado nivel freático, la adecuación del área disponible requiere de una inversión a precios de octubre de 1999 de \$358.000/m² de piso. En los predios de Mexcode en Buga, el costo sería de \$35.000/m² de piso.

Adicionalmente las dificultades climáticas como la alta humedad relativa (80%) y las frecuentes y copiosas precipitaciones de la vertiente pacífica, que sólo permiten un promedio anual de 100 “días luz”, es decir 100 días al año que no llueve, hacen difícil e irregular el manejo de consolidación y desconsolidación de mercancía y los trámites normales inheren-

Tabla 1

**COMERCIO EXTERIOR 1974 A 1993, COLPUERTOS (MILES DETM)
EXCLUYE PETRÓLEO, CARBÓN, AZÚCAR**

Año	Total Mercado	Buenaventura Total (TM)	%	Cartagena Total (TM)	%	Santa Marta Total (TM)	%	Barranquilla Total (TM)	%
1974	3.199	1.471	46	475	15	647	20	606	19
1976	2.356	1.381	59	386	16	555	24	34	1
1978	3.792	1.911	50	589	16	819	22	473	12
1980	4.925	2.670	54	746	15	826	17	683	14
1982	4.625	2.692	58	666	14	604	13	663	14
1984	3.872	2.094	54	748	19	542	14	488	13
1986	4.127	2.295	56	764	19	654	16	414	10
1988	4.954	2.843	57	875	18	782	16	454	9
1990	5.501	3.176	58	908	17	994	18	423	8
1992	8.025	3.986	50	1.240	15	1.894	24	905	11
1993	7.947	4.342	55	1.132	14	1.752	22	721	9

Tabla 2

**PUERTO DE BUENAVENTURA
MOVIMIENTO DE CARGA (MILES DETM)**

Año	TM	% de variación
1974	1.471	
1976	1.381	-6.12
1978	1.911	38.38
1980	2.670	39.72
1982	2.692	0.82
1984	2.094	-22.21
1986	2.295	9.60
1988	2.843	23.88
1990	3.176	11.71
1992	3.986	25.50
1993	4.342	8.93
1997	6.068	39.75
1998	7.405	22.03
1999	6.837	-7.67

tes a la actividad de importación y exportación.

Las dificultades mencionadas anteriormente han ocasionado que algunas empresas domiciliadas en el Valle del Cauca decidieran efectuar sus operaciones de importación y exportación a través de puertos en la Costa Atlántica.

La alternativa de Mexcode en Buga, como Centro de Consolidación y de actividad aduanera, permite a la SPR-Buenaventura disminuir la presión actual debida a las limitaciones de espacio y a las dificultades climáticas, posibilitando mejorar su eficiencia en servicios netamente portuarios.

¿POR QUÉ BUGA?

El análisis previo a la decisión incluyó los siguientes factores básicos:

1. Ubicación geográfica estratégica.
2. Conexiones férreas, terrestres y aéreas.
3. Infraestructura de servicios públicos.
4. Clima ambiental.
5. Clima social.

Posteriormente se desarrollaron y analizaron factores detallados:

1. Inversionistas dispuestos a entrar al proyecto.
2. Legislación local y nacional que lo posibilite (El 1o. de julio de 2000 entra en vigencia el nuevo Código Aduanero que establece la plataforma legislativa para actuar).
3. Alianza estratégica entre puntos de partida y puntos de distribución y consumo.

Después de evaluar los aspectos anteriores, se concluyó que Buga con Mexcode, es un lugar calificado para el Proyecto de Puerto Seco.

METAS

Las metas de movimiento de carga de Mexcode dependen directamente del movimiento futuro estimado de carga de la SPRBuenaventura.

Se presentan cuatro alternativas de crecimiento para el Puerto:

1. La proyección hecha por Tams Consultants, Inc. hasta el año 2004 y un incremento estimado posterior (Tabla 3).
2. Un incremento basado en la tendencia lineal de los datos históricos de movimiento de carga por el Puerto (Tabla 4).
3. Proyección con base en la tendencia geométrica de la serie de datos históricos (Tabla 5).
4. Pronóstico con un crecimiento anual resultante de aplicarle el promedio de los porcentajes de crecimiento histórico disponibles (Tabla 6).

Actualmente el 65% del movimiento de carga de Buenaventura corresponde a importación, el restante 35% es de mercancías importadas.

De cada uno de los porcentajes anteriores el 50.3% corresponde a carga a granel y el 49.7% a la denominada carga general.

De la carga general, 38% corresponde a la que se mueve en contenedores¹ y 62% a carga suelta.

1. Se plantea sólo el movimiento de contenedores de 20 pies³ (Teu) debido a que los de 40 pies³ (Feu) están cada vez más en desuso por las dificultades de manejo de espacio por su tamaño y porque tienden a flejarse.

Tabla 3

**PUERTO DE BUENAVENTURA
PROYECCIÓN DEL MOVIMIENTO DE CARGA (MILES DETM)**

	TAMS	
2000	8.068	18%
2001	9.520	18%
2002	9.614	1%
2003	10.170	6%
2004	11.287	11%
2005	12.416	10%
2006	13.657	10%
2007	15.023	10%
2008	16.525	10%
2009	18.178	10%
2010	19.995	10%

Cifras Berger-Tams.Co

Tabla 4

**PUERTO DE BUENAVENTURA
PROYECCIÓN DEL MOVIMIENTO DE CARGA (MILES DETM)**

	Tendencia lineal	
2000	6.733	-1.52%
2001	7.163	6.38%
2002	7.592	6.00%
2003	8.021	5.66%
2004	8.451	5.35%
2005	8.880	5.08%
2006	9.310	4.84%
2007	9.739	4.61%
2008	10.169	4.41%
2009	10.598	4.22%
2010	11.028	4.05%

Tabla 5

**PUERTO DE BUENAVENTURA
PROYECCIÓN DEL MOVIMIENTO DE CARGA (MILES DETM)**

Tendencia geométrica		
2000	7.672	12.21%
2001	8.670	13.02%
2002	9.799	13.02%
2003	11.074	13.02%
2004	12.516	13.02%
2005	14.145	13.02%
2006	15.986	13.02%
2007	18.067	13.02%
2008	20.418	13.02%
2009	23.076	13.02%
2010	26.080	13.02%

Tabla 6

**PUERTO DE BUENAVENTURA
PROYECCIÓN DEL MOVIMIENTO DE CARGA (MILES DETM)**

Tendencia del promedio histórico		
2000	7.807	
2001	8.913	14.18%
2002	10.177	14.18%
2003	11.620	14.18%
2004	13.268	14.18%
2005	15.149	14.18%
2006	17.297	14.18%
2007	19.750	14.18%
2008	22.550	14.18%
2009	25.747	14.18%
2010	29.398	14.18%

La carga estimada tanto para exportación como de importación, de cuyo manejo Mexcode podría tener alguna participación se determinó con base en el área de los predios asigna-

dos para cada una de las operaciones básicas del Puerto Seco, asumiendo que sumando la carga de exportación e importación se tiene capacidad para el manejo inicial de 70 a 100 conte-

nedores (TEU) diarios,² un manejo inicial aproximado de 2.800 a 3.000 toneladas de carga suelta por día y entre 30 y 40 Tm. diarias de carga a granel³ que corresponden al manejo histórico de graneles sólidos por parte del Grupo Empresarial.

SERVICIOS

Se prestan varios servicios básicos: pesaje, consolidación, desconsolidación, inspección y almacenaje de mercancía.

En forma complementaria se prestan los servicios de grúa, comunicación telefónica, restaurante, alojamiento, arrendamiento de oficinas para la

DIAN y las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) que se encargan de agilizar los trámites de exportadores e importadores.

CARTERA CERO

Además de los beneficios sociales que para la zona representa el inicio de un proyecto de este tipo, una de las características más importantes para el Grupo estriba en la forma en que se perciben los ingresos.

Como primera característica, la facturación de los servicios ofrecidos se realiza en dólares para ser pagada en efectivo y a la TRM (Tabla 6A).

Tabla 6A

Políticas			
Báscula Import – Export	Tarifa en USD		
Pesaje granel por tonelada		0.13	
Pesaje contenedores por tonelada		0.18	
Pesaje carga suelta por tonelada		0.20	
Exportaciones			
	Tarifa USD		Días prom.
Almacenamiento Teus Vacíos/Día		0.25	10
Almacenamiento Teus Llenos/Día		3.50	2
Almacenamiento Carga General Fraccionada (USD/TM/Día)		0.15	5
Almacenamiento Granel Sólido (USD/TM/Día)		0.4	5
Consolidación Teus/TEU			
Uso Plataforma/Piso		3.0	1
Montacarga		4.5	1
	Subtotal	7.5	
Mano de obra	Variable		1

2. La capacidad de carga promedio de 1 TEU es de 17 Tm. Las unidades FEU tienen capacidad promedio de 30 Tm.

3. De 30 bodegas existentes, sólo se cuenta actualmente con la autorización de tres bodegas como Almacenes de Depósito Público Habilitado, lo que limita el manejo de graneles sólidos.

Políticas

Importaciones

Desconsolidación Teus/TEU		
Uso plataforma/Piso	3.0	1
Montacarga	3.5	1
Subtotal	6.5	
Mano de obra	Variable	
Almacenamiento Teus Llenos/Día	4.50	3
Almacenamiento Teus Vacíos/Día	0.25	10
Almacenamiento Carga General Fraccionada (USD/TM/Día)	0.15	10
Almacenamiento Granel Sólido (USD/TM/Día)	0.4	5
Inspección Importación/TEU		
Uso plataforma/Piso	3	1
Montacarga	3.5	1
Subtotal	6.5	
Mano de obra	Variable	

El Grupo Empresarial estima que ni la inflación interna ni la externa superarán un dígito en los próximos diez años (Tabla 7).

No existen ventas a crédito del servicio, ni en este proyecto ni en ningún Puerto Seco.

Tabla 7

INFLACIÓN ESPERADA

Año	Inflación interna	Inflación externa
2001	8%	2%
2002	6%	2%
2003	6%	2%
2004	6%	2%
2005	6%	2%
2006	6%	2%
2007	6%	2%
2008	6%	2%
2009	6%	2%
2010	6%	2%

INVERSION Y GASTOS

Un punto que el Grupo Empresarial considera que puede mejorar el atractivo del proyecto para los acreedores en el momento de presentar el modelo es que gran parte de las inversiones preoperativas ya están realizadas, como son bodegas, restaurante, patios y báscula, oficinas, muebles, enseres y algunos equipos de cómputo. Un gran porcentaje de los gastos administrativos y de ventas durante

la vida del proyecto sería asumido por Agri-Supplies S.A. y no por Mexcode. Esto mejoraría considerablemente los márgenes del proyecto.

Sólo se requiere hacer una inversión preoperativa en maquinaria y equipo, adquiriendo una banda transportadora.

En gastos de instalación se deben realizar inversiones en adecuaciones de obras civiles y en capacitación de personal operativo (Tabla 8).

Tabla 8

Políticas	Millones de \$
Terreno	
Subtotal terreno	
Maquinaria y equipo	
Banda transportadora	\$ 50.00
Subtotal maquinaria y equipo	\$ 50.00
Vehículo, edificios, muebles y enseres	
Vehículo	
Edificios	
Muebles y enseres	
Subtotal vehículo, edificios, muebles y enseres	
Equipos de computación y comunicación	
Equipos de procesamiento de datos en red	\$ 25.00
Cableado estructurado	\$ 5.00
Subtotal equipos de computación y comunicación	\$ 30.00
Total equipos vehículos, edificios, muebles	\$ 80.00
Diferidos	
Estudios, investigaciones y proyectos	
Programas para computador (software)	\$ 20.00
Útiles y papelería	\$ 2.50
Elementos de aseo y cafetería	\$ 0.50
Total diferidos	\$ 23.00
Organización y preoperativos (Gastos de instalación)	
1. Adecuaciones a bodegas aduana	\$ 20.00
2. Patios contenedores en aduana	\$ 100.00
3. Adecuaciones instalaciones DIAN, Policía, ICA	\$ 20.00
4. Encerramiento depósito público	\$ 150.00
5. Portería depósito público	\$ 20.00
Total gastos de instalación semestre 2000A	\$ 310.00

Políticas	Millones de \$
6. Iluminación patios y áreas de maniobra	\$ 80.00
7. Parqueaderos y patios de maniobra de vehículos articulados	\$ 100.00
8. Patios para el movimiento de contenedores vacíos	\$ 100.00
9. Plataformas para consolidación y desconsolidación	\$ 60.00
10. Patios para contenedores llenos. Consolidación o desconsolidación	\$ 100.00
11. Costos de adecuar la infraestructura de apoyo a terceros	\$ 20.00
Total gastos de instalación del semestre 2000B	\$ 460.00
Total organización y preoperativos (Gastos de instalación)	\$ 770.00
Otros diferidos (Capacitación).	
Se requiere financiar la estadía y los viáticos a funcionarios de:	
1. Sistemas	
Enviar a jefe de sistemas a Buenaventura a conocer aplicación de sistemas	\$ 5.00
2. Almacenamiento	
Enviar a jefe de almacenamiento a Cali (Compañía Colombiana de Logística)	\$ 1.00
Enviarlo a Bogotá (Compañía Colombiana de Logística)	\$ 2.50
3. Mantenimiento	
Enviar a jefe de mantenimiento y operación de equipos a Buenaventura	\$ 2.50
Enviarlo a curso de 60 días al Centro Naval del Sena, en Cartagena	\$ 1.00
4. Control de operación aduanera	
Encargado de auditoría de operación aduanera a Buenaventura	\$ 2.50
Total capacitación	\$ 14.50
Total inversión inicial activos fijos y diferidos	\$ 887.50

El Grupo Empresarial considera que algunos de sus directivos pueden desempeñar las funciones de Gerente General, Gerente Administrativo y de Personal, Gerente Financiero, Gerente Comercial y Gerente de Sistemas de Información, por lo que el Proyecto no requeriría de nuevas contrata-

ciones en estas áreas. Igualmente sucede con la secretaria de Gerencia General y parte del personal operativo (Tabla 9).

Como el personal de base (mano de obra variable) que requiere la operación es numeroso, no pudiendo determinarse sino en el momento en que

Tabla 9

Políticas	
Personal requerido	
Dependencia	Número de personas
Gerente General	1
Secretaria	1
Area Administrativa y de Personal	1
Area Financiera	1
Area Comercial y Publicidad. Venta de servicios	1
Total Anual de Gastos Generales de Ventas	
Area de Sistemas y Operaciones	1
Personal Operativo	10
Total Anual Gastos Generales de Operación	

Gastos Generales: % del valor de la nómina: 10%

se registre el flujo de carga, se utilizarían los servicios de una Empresa de Servicios Temporales, la cual factura directamente a la SIA, representante directa del exportador, y que se entiende con él en el momento de pago, por lo que este rubro no se prevé dentro de la facturación de Mexcode.

Según la propuesta del Grupo Empresarial, los gastos de arrendamiento

se limitarían al arrendamiento de equipos como una grúa para contenedores y tres montacargas, ya que la báscula, al igual que las construcciones e instalaciones son de su propiedad, por lo que no le cargaría estos gastos al proyecto. Es de vital importancia incluir el pago del servicio de vigilancia privada dentro del modelo, por su alto costo y ser de requerimiento obligado (Tabla 10).

Tabla 10

Políticas	Millones de \$
Arrendamientos	Arrend. Anual
Alquiler de báscula	
Alquiler de grúas contenedores (Una)	\$ 240
Alquiler de tres montacargas (Dos de consolidación, uno de aduana)	\$ 180
Arrendamiento de construcciones e instalaciones	
Total de arrendamientos por año	\$ 420


Políticas	Millones de \$
Arrendamientos	Arrend. Anual
Servicios	
Servicio de vigilancia privada	\$ 120
Gasto anual de energía	\$ 240
Gasto anual de acueducto y alcantarillado	\$ 12
Gasto anual de servicio telefónico	\$ 300
Total Anual de Servicios	\$ 672
Total Anual Gastos Generales de Administración	
Gasto Anual Mantenimiento	\$ 8
Gasto Anual Seguros	\$ 350
Total Anual Gastos de Mantenimiento y Seguros	\$ 358

Gastos de Mantenimiento (% de Vr. activos): 10%

Se plantea la posibilidad de acceder a un crédito a mediano plazo (5 años), a una tasa EA del 20% para realizar las inversiones preoperativas.

LA PREGUNTA

Usted es el empleado al que se le ha pedido hacer la Evaluación del Proyecto.

¿Considera que Mexcode es viable para el Grupo Empresarial en las condiciones mencionadas? 

COMENTARIO SOBRE EL CASO

Mexcode

Mexcode es un proyecto cuyas características permitirían a una empresa en graves problemas financieros tomar un segundo aire.

El proyecto aprovecha los activos claves de la entidad para generar una alternativa que representa un flujo de caja adecuado y es atractiva para los acreedores.

La descripción del desarrollo de la empresa existente o Grupo Empresarial (GE) representa un ejemplo que personifica muy claramente el patrón de crecimiento con alto apalancamiento que ha sido característico de muchas empresas colombianas. Esta coyuntura se constituye en un excelente punto de arranque para una discusión sobre las debilidades del modelo empresarial colombiano y sus posibilidades de supervivencia en el largo plazo.

El proyecto implica el establecimiento de un puerto seco en una ciudad del centro del Valle del Cauca, el cual ofrecería servicios de pesaje, consolidación, desconsolidación, inspección y almacenaje de mercancía.

Utilizando tierras de ubicación privilegiada, pertenecientes al Grupo y la magnífica infraestructura de comunicación de la región, la compañía está en capacidad de estructurar un proyecto con excelentes perspectivas de rentabilidad y alto valor agregado.

El puerto seco constituye una excelente oportunidad de inversión para la empresa, puesto que complementa de manera natural las limitaciones climáticas y de espacio del actual muelle portuario de Buenaventura.

Uno de los puntos críticos relativos a la rentabilidad del citado proyecto lo constituyen las estimaciones del crecimiento de movimiento de carga en el puerto de Buenaventura. La información disponible, a pesar de su alta sensibilidad representa un punto fuerte del análisis del caso dado que se cuenta con cuatro tipos de proyecciones diferentes: (1) Proyección por parte de un consultor externo (2) Crecimiento histórico lineal (3) Crecimiento histórico geométrico (4) Crecimiento promedio. Este aspecto también se constituye en un buen tema de discusión dado que estos supuestos de crecimiento van más allá de las características mismas del proyecto e involucran variables macroeconómicas y sociales de las cuales no se puede desligar ninguna evaluación realista de un proyecto. Herramientas de pronóstico más sofisticadas, tales como proyecciones econométricas, podrían también ser un tema interesante de aprendizaje relevante al estudiar el caso.

Elementos de política financiera tales como rotación de cartera y facturación se convierten en una fortaleza de los flujos de caja del proyecto: Ventas al contado y facturación en dólares.

Las inversiones necesarias se constituyen en otro punto de discusión importante, puesto que el proyecto tal como se plantea originalmente no asume muchas inversiones dado que estos activos son aportados por la empresa existente. Es claro que el interés es presentar un proyecto tremendamente atractivo, sin embargo la teoría nos enseña que el proyecto debe asumir todos sus costos a precios de mercado. Una adecuada toma de decisiones en este aspecto es cru-

cial para el funcionamiento futuro del proyecto, en particular si la carga financiera de los compromisos pre-existentes del Grupo Empresarial es asumida por el proyecto.

La documentación aportada por el caso relativa a la estructura logística requerida por el comercio internacional a través del puerto de Buenaventura, también se constituye en un punto fuerte del caso, ya que ilustra ampliamente las necesidades que en este aspecto debe proveer cualquier solución que se plantee a la agilización y optimización del servicio del transporte internacional de carga.

En suma el caso presenta diferentes puntos de discusión, tanto financie-

ros como logísticos, que lo hacen un buen tema de discusión en cualquier clase de gerencia financiera o integral. Paralelamente, el esfuerzo realizado por los autores para facilitar el análisis financiero y las facilidades de sensibilización a diferentes condiciones de mercado y de inversión lo convierten en una excelente herramienta dentro de un curso de evaluación financiera de proyectos.

Julián Benavides F .

Director Departamento
de Finanzas Universidad Icesi