

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Trabajo Final

Tesina - Propuesta de intervención para JUGUETES S.A. (nombre ficticio para mantener la confidencialidad)

PyME mayorista ubicada en Villa Crespo: transición desde producción nacional e importaciones hacia un esquema 100 % importador

Agustín Andrés Giordano

Correo: agustinandres.giordano@alumnos.uai.edu.ar

Carrera: Contador Público

Profesor: Virdo Alberto Nicolas

Primer cuatrimestre

Junio de 2026

Índice

Resumen.....	3
1. Presentación.....	4
2. Planteo del problema.....	12
3. Marco teórico.....	14
4. Estado del arte.....	18
5. Hipótesis.....	19
6. Objetivos de la investigación.....	20
7. Metodología.....	21
Operacionalización.....	23
Análisis de resultados.....	26
Propuesta de intervención.....	34
Plan de implementación (12 meses).....	37
Gestión de riesgos y mitigaciones.....	37
Evaluación económico-financiera de la propuesta.....	38
8. Recomendación final.....	39
Referencias.....	42
Anexos.....	45

Resumen

La presente tesina analiza el caso de JUGUETES S.A. (nombre ficticio para mantener la confidencialidad), una PyME mayorista ubicada en Villa Crespo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que, con base en información de 2025 y del primer semestre de 2026, evaluó la transición desde un esquema mixto de fabricación nacional e importaciones selectivas hacia un modelo 100 % importador. La decisión se vinculó con la apertura y simplificación del comercio exterior iniciada en diciembre de 2023. La derogación del Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA), su reemplazo por el Sistema Estadístico de Importaciones (SEDI) y la posterior eliminación de este último redujeron parte de la incertidumbre administrativa asociada con las operaciones. La investigación adoptó un enfoque exploratorio-descriptivo, no experimental y de estudio de caso. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al director y a la responsable de importaciones, complementadas con documentación interna, proformas, fuentes oficiales y bibliografía especializada. Se analizaron el costo total de importación, la rotación, el margen bruto, el ciclo de conversión de efectivo, el nivel de cumplimiento de pedidos, los faltantes de stock y los riesgos cambiarios, logísticos y regulatorios. Los resultados indicaron que la importación puede mejorar la competitividad de determinadas familias de productos, aunque no se obtuvo evidencia suficiente para recomendar el abandono inmediato de toda la producción local. Por ello, se propuso una transición gradual mediante lotes piloto, selección de proveedores, controles de calidad, planificación financiera y un tablero de indicadores que permita ampliar, corregir o detener el proceso.

Palabras clave: importación, costos relevantes, capital de trabajo, industria del juguete, PyMEs.

1. Presentación

El sector juguetero combina una marcada estacionalidad -principalmente por el Día de las Infancias y las ventas de fin de año- con una elevada sensibilidad al precio, la variedad y la disponibilidad de stock. En este contexto, el tema se delimitó al análisis de JUGUETES S.A. (nombre ficticio para mantener la confidencialidad), una PyME mayorista ubicada en Villa Crespo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El diagnóstico consideró la información disponible de 2025 y del primer semestre de 2026, mientras que la propuesta se proyectó para los doce meses posteriores a su aprobación.

JUGUETES S.A. operaba históricamente mediante la fabricación local de juguetes y la importación selectiva de determinados artículos. Desde diciembre de 2023, el gobierno nacional inició una política de mayor apertura y simplificación del comercio exterior. Uno de los primeros cambios fue la derogación del SIRA, creado en 2022, que exigía registrar anticipadamente las operaciones y se relacionaba con las condiciones de acceso al mercado oficial de cambios para pagar al proveedor extranjero. La Resolución General Conjunta 5466/2023 lo reemplazó por el SEDI, un régimen de información anticipada, y en febrero de 2025 este último también fue derogado (Administración Federal de Ingresos Públicos y Secretaría de Comercio, 2023; Agencia de Recaudación y Control Aduanero y Secretaría de Industria y Comercio, 2025). A ello se sumaron modificaciones posteriores en las condiciones de pago de importaciones y la eliminación del pago a cuenta del Impuesto PAIS (Agencia de Recaudación y Control Aduanero, 2024; Banco Central de la República Argentina, 2024). En el caso analizado, las entrevistas señalaron que este proceso redujo demoras e incertidumbre y volvió más competitivo el costo total de importación de diversas familias frente a la fabricación local a pequeña escala.

La investigación no partió de afirmar que importar resultara conveniente en cualquier circunstancia, sino que procuró determinar bajo qué condiciones operativas y financieras la transición podía ser viable. El tema presentó una relación directa con la carrera de Contador Público, ya que exigió analizar costos, capital de trabajo, ciclo de caja, financiamiento, registración, riesgos e indicadores de gestión para fundamentar la toma de decisiones.

La elección del tema se fundamenta en una situación concreta que atraviesa a numerosas PyMEs argentinas: la necesidad de revisar su estructura de abastecimiento cuando la producción local pierde competitividad frente a bienes importados de menor costo y mayor variedad. En el caso analizado, la decisión adquiere especial importancia porque la empresa no es solamente una comercializadora, sino que históricamente combinó la fabricación nacional de juguetes con importaciones selectivas. El pasaje a un modelo totalmente importador implica, por lo tanto, una transformación integral de su funcionamiento y no un simple cambio de proveedor.

Desde el punto de vista económico y empresarial, el interés del trabajo radica en evaluar si esa reducción del costo relativo puede convertirse en una mejora sostenible. Para ello deben considerarse conjuntamente el costo total de importación, la estacionalidad del consumo, los plazos de reposición, el riesgo de obsolescencia, la exposición cambiaria y las necesidades de capital de trabajo. La información disponible no permitió atribuir toda la diferencia de costos exclusivamente a la eliminación del SIRA; por ese motivo, el efecto se examinó junto con el tipo de cambio, el flete, los tributos, la escala de compra y los costos evitables de la producción. Esta mirada evita una conclusión automática a favor de la importación y permite analizar las condiciones necesarias para preservar la rentabilidad, la liquidez y la continuidad operativa.

Caracterización de la organización

JUGUETES S.A. (nombre ficticio para mantener la confidencialidad) es una PyME mayorista radicada en Villa Crespo, dedicada a la comercialización de juguetes a comercios minoristas y otros revendedores. Su operatoria histórica combinó una producción local de pequeña escala con importaciones selectivas, por lo que la eventual eliminación de la fabricación modifica simultáneamente el abastecimiento, la estructura de costos, el uso de activos, las tareas del personal y las necesidades de capital de trabajo.

La unidad de análisis comprendió los circuitos de compras, producción, inventarios, ventas, logística y finanzas. La investigación no buscó representar estadísticamente a toda la industria, sino estudiar un caso organizacional y diseñar una intervención aplicable a su contexto. La información empresarial se trató de manera confidencial y se utilizó de forma agregada, sin revelar datos comerciales sensibles ni identificar a proveedores, clientes o trabajadores.

El diagnóstico se apoyó principalmente en las entrevistas semiestructuradas realizadas al director y a la responsable de importaciones de la empresa. También se consideró la documentación interna disponible y se recurrió a fuentes externas oficiales y sectoriales, entre ellas la Ventanilla Única de Comercio Exterior, la Agencia de Recaudación y Control Aduanero, el Banco Central de la República Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Nacional de Estadística y Censos y los informes de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete. No se obtuvo acceso integral a todos los registros por producto ni a la totalidad de las proformas y cotizaciones logísticas; por ello, los indicadores económicos se utilizaron como estimaciones aplicadas al caso y no como resultados auditados.

Relevancia

La relevancia del tema reside en que aborda una problemática concreta de numerosas PyMEs argentinas: cómo sostener su continuidad cuando los productos importados ofrecen menores costos, mayor variedad y ventajas de escala. En el rubro juguetero, la estacionalidad intensifica el desafío, porque la disponibilidad, el precio y la velocidad de reposición son determinantes en los principales picos de demanda. La administración financiera y la contabilidad de gestión adquieren, por lo tanto, un papel estratégico al:

Alinear calendarios de importación con picos de demanda y plazos logísticos.

Aplicar una política de precios que preserve el margen sin perder competitividad en los artículos principales.

Reducir faltantes de stock y obsolescencia mediante indicadores de rotación e inventarios.

Asignar el capital entre inventario, logística, control de calidad y servicio al cliente.

Monitorear indicadores de margen, rotación, faltantes y cumplimiento de proveedores para tomar decisiones mensuales y realizar ajustes trimestrales.

Desde la perspectiva del Contador Público, la propuesta permite aplicar herramientas de costos, administración financiera, contabilidad de gestión, auditoría de procesos e impuestos. Ordenar la información, medir resultados, detectar riesgos y diseñar controles contribuye a que la decisión de importar se sustente en evidencia y no únicamente en una diferencia inicial de precios.

La vinculación con la formación del Contador Público se manifiesta en el análisis del capital de trabajo, los ciclos de caja, el financiamiento mixto, los costos de reposición y la liquidez. También se relaciona con la contabilidad de gestión, porque requiere construir indicadores para evaluar margen, rotación, faltantes de stock, cumplimiento de proveedores y

obsolescencia. A su vez, se vincula con costos, administración, auditoría de procesos e impuestos, ya que la importación modifica la estructura de costos, la registración de operaciones y la planificación económica de la empresa.

En términos prácticos, el trabajo busca ofrecer herramientas que puedan utilizarse en la gestión cotidiana de la PyME. Entre ellas se incluyen planillas de comparación entre costo local y costo total de importación, criterios para seleccionar familias de productos, presupuestos integrados de ventas, compras y caja, y un tablero mensual de indicadores. De esta manera, la propuesta no se limita a describir el contexto económico, sino que transforma la información contable y financiera en reglas concretas para decidir qué importar, cuánto comprar, cómo financiarlo y cuándo corregir desvíos.

Factibilidad

La intervención es factible si se aplica de manera gradual. En la etapa inicial pueden utilizarse planillas internas, un despachante de aduana, un operador logístico confiable y lotes piloto que permitan validar calidad y demanda antes de aumentar el volumen. La selección de productos debe priorizar la rotación histórica, el margen y la previsibilidad de cada familia. Los Incoterms, los seguros, los ensayos y el rotulado deberán definirse por escrito antes de confirmar la orden de compra.

La factibilidad financiera depende de coordinar el capital de trabajo con los plazos de compra y cobro. El capital propio puede destinarse a los lotes piloto y al surtido básico, mientras que el crédito de corto plazo deberá reservarse para necesidades estacionales y evaluarse por su costo total. Con información mínima sobre ventas por producto, costos, plazos de reposición, inventario y faltantes, el seguimiento mensual de indicadores permitirá ajustar el surtido y las compras.

Los principales riesgos -tipo de cambio, demoras logísticas y calidad- pueden reducirse mediante compras escalonadas, márgenes de tiempo, proveedores alternativos para los artículos críticos y controles de calidad en origen y destino. Las herramientas más complejas de gestión logística o sistemas específicos solo se incorporarían si el volumen de las operaciones justificara su costo. En síntesis, la propuesta es gradual y busca evitar que la transición comprometa la liquidez o la continuidad operativa.

Antecedentes

En los años 90, bajo la Convertibilidad y la apertura comercial, se redujeron aranceles y barreras no arancelarias, lo que abarató y aceleró el ingreso de juguetes importados, principalmente desde Asia. El mercado local recibió una mayor oferta externa y la industria nacional atravesó un período crítico: numerosas fábricas cerraron o se replegaron al ensamblado y la comercialización, al no poder competir en costos y escala. A fines de los 90 y durante los 2000 se ensayaron respuestas puntuales mediante instrumentos del MERCOSUR, investigaciones y normas específicas, mientras la Cámara Argentina de la Industria del Juguete continuó promoviendo políticas de producción y empleo. Aun así, el mercado quedó marcado por una alta participación importada y una estacionalidad pronunciada del consumo (Cámara Argentina de la Industria del Juguete, 2019).

En ciclos más recientes, la participación importada aumentó entre 2016 y 2019, disminuyó parcialmente durante 2020-2022 por las restricciones y el shock logístico global, y volvió a crecer con la normalización logística y la mayor apertura de 2024-2025. En ese marco, algunas PyMEs mayoristas orientaron más recursos a la gestión comercial, financiera y logística y redujeron la inversión en activos productivos (Cámara Argentina de la Industria del Juguete, 2025).

Antecedentes sectoriales, normativos y académicos

El contexto reciente refuerza la necesidad de estudiar la decisión con información actualizada. El Decreto 781/2025 redujo al 20 % los derechos de importación aplicables a catorce categorías de juguetes que previamente tributaban 35 %. Esta modificación no implica que todos los productos tengan idéntico tratamiento: la posición arancelaria, los tributos y las intervenciones deben verificarse para cada producto en la Ventanilla Única de Comercio Exterior y en la normativa vigente al momento de formular el costeo.

En materia sectorial, la Cámara Argentina de la Industria del Juguete informó que, al considerar juegos, juguetes, artículos de aire libre y de fiesta, el volumen importado entre enero y octubre de 2025 alcanzó 28,4 millones de kilogramos, el mayor nivel de la serie 2015-2025 incluida en su informe. El mismo documento advierte que la expansión de la oferta importada coexistió con sobreoferta y caída del consumo. Por lo tanto, la apertura comercial no garantiza por sí sola una mejora: también puede intensificar la competencia y el riesgo de inventarios de lenta rotación.

Ellram (1995) desarrolló el enfoque de costo total de propiedad, que propone evaluar una compra más allá del precio facturado e incorporar transporte, seguros, inspección, calidad, almacenamiento, administración y costos derivados de fallas. Wouters et al. (2005) comprobaron que este enfoque mejora las decisiones de abastecimiento cuando la empresa dispone de información suficiente y apoyo de la dirección. Estos antecedentes justifican que JUGUETES S.A. compare el costo relevante de fabricar con el costo total de importar y no solamente con el precio de compra pactado con el proveedor.

Foli et al. (2022) analizaron la gestión del riesgo de la cadena de suministro en PyMEs y destacaron la importancia de reconocer riesgos de demanda, regulación y desempeño relativo. Su

aporte resulta aplicable al caso porque la transición importadora incrementa la dependencia de proveedores externos, del transporte internacional, de la documentación y de los plazos de reposición.

Comparación regional: Chile, Brasil, Uruguay y Paraguay

La comparación regional muestra dos modelos diferentes. En Chile, Uruguay y Paraguay predomina el abastecimiento importado, debido a la apertura comercial, el tamaño de sus mercados y la dificultad para alcanzar escalas industriales comparables con las de los principales productores mundiales. Los datos de comercio exterior confirman una marcada diferencia entre las compras externas y las exportaciones de esta categoría (Observatory of Economic Complexity, 2024a, 2024b, 2024c).

Brasil, en cambio, conserva una industria nacional de juguetes de mayor escala, favorecida por el tamaño de su mercado y su base productiva. Aun así, combina la fabricación local con importaciones destinadas a ampliar la variedad y cubrir segmentos de precio específicos. Por ello, presenta un modelo mixto, mientras que Chile, Uruguay y Paraguay dependen en mayor medida del abastecimiento externo (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos, 2025).

La comparación permite ubicar el caso argentino en una posición intermedia: existe producción local, pero la mayor apertura y la diferencia de costos fortalecen el atractivo del abastecimiento externo. Para JUGUETES S.A., esto respalda la necesidad de evaluar la transición con criterios propios de costo total de importación, escala, calidad, rotación y capital de trabajo, sin asumir que el modelo de otro país pueda trasladarse automáticamente.

2. Planteo del problema

El problema de investigación se concentra en determinar cómo JUGUETES S.A. puede abandonar gradualmente su esquema mixto y adoptar un modelo 100 % importador sin deteriorar la rentabilidad, la liquidez ni la competitividad. El cambio de política comercial iniciado en diciembre de 2023 intensificó esta necesidad. Bajo el SIRA, la empresa debía registrar anticipadamente las operaciones y adecuarse a las condiciones de acceso al mercado oficial de cambios para pagar al proveedor extranjero. La eliminación de ese régimen, su reemplazo transitorio por el SEDI y las medidas posteriores de simplificación volvieron más previsible el abastecimiento externo y redujeron parte de las demoras administrativas. Como consecuencia, diversas alternativas importadas ganaron competitividad frente a la fabricación local a pequeña escala, lo que obligó a revisar el modelo de negocio para sostener precio, variedad y participación de mercado.

El modelo mixto de JUGUETES S.A. combinaba la fabricación nacional de juguetes con importaciones selectivas. En el nuevo contexto, diversas alternativas importadas pueden ofrecer menores costos unitarios, mayor variedad y mejores condiciones de escala que la producción local a pequeña escala. Sin embargo, la sustitución no puede evaluarse únicamente por el precio de compra, porque incrementa la exposición al tipo de cambio, los plazos logísticos, la calidad, la normativa, el financiamiento y la inmovilización de capital en inventarios. La transición exige, por lo tanto, revisar de manera coordinada el abastecimiento, los precios, los inventarios, la logística y la caja, y comprobar que el ahorro obtenido compense los riesgos y los costos de abandonar o reducir la producción.

Desafíos concretos

Abastecimiento y variedad: priorizar categorías a importar, definir ventanas y mínimos de compra para equilibrar costo-rotación-obsolescencia.

Política de precios y competencia: aplicar precios diferenciados por tipo de producto, preservando el margen bruto sin perder competitividad en los artículos principales.

Inventarios y estacionalidad: evitar faltantes de stock en los picos de demanda y reducir la acumulación de artículos lentos o voluminosos mediante una planificación previa a cada campaña.

Calidad y logística: aplicar controles de calidad en origen y destino y gestionar los plazos de reposición, seguros y operadores para minimizar demoras y sobre costos.

Financiamiento, cobertura y caja: combinar fuentes de financiamiento y medidas de protección cambiaria de acuerdo con los plazos de compra, venta y cobro.

Aspectos a verificar

Costos relativos: las entrevistas y la información parcial disponible indicaron que diversas familias habían perdido competitividad frente a las alternativas importadas.

Capital inmovilizado: los procesos productivos, las mermas y el inventario pueden presionar la liquidez si no se controla el ciclo de caja.

Riesgo cambiario e inflación: sin precios basados en el costo de reposición y una política de cobertura, el margen puede deteriorarse.

Plazos y logística: la variabilidad de los tiempos y costos exige ventanas de compra y márgenes de seguridad definidos.

Surtido y estacionalidad: una composición poco dinámica eleva el riesgo de faltantes y obsolescencia.

Pregunta principal

¿De qué manera puede una PyME mayorista de juguetes en Argentina realizar la transición desde un esquema mixto de producción nacional e importaciones hacia un modelo 100% importador durante el período 2025-2026, preservando rentabilidad, liquidez y competitividad?

Preguntas específicas

¿Qué familias de productos presentan mayor potencial de importación al considerar costo landed, rotación esperada, estacionalidad y riesgo de obsolescencia?

¿Qué políticas de abastecimiento, pricing, inventarios, logística, financiamiento y cobertura permiten ejecutar la transición de forma ordenada y controlar sus resultados mediante indicadores verificables?

Alcance del estudio

El diagnóstico se limita a la información disponible de 2025 y del primer semestre de 2026. La propuesta de intervención se proyecta para los doce meses posteriores a su aprobación, con metas, responsables e indicadores mensuales de costos, margen, rotación, cumplimiento de pedidos, faltantes de stock, ciclo de conversión de efectivo y desempeño de proveedores.

3. Marco teórico

Ballou (2004) entiende la logística como una función integrada que planifica, organiza y controla el flujo de bienes, servicios e información desde el origen hasta el consumidor. Su enfoque vincula transporte, inventarios, compras, almacenamiento, procesamiento de pedidos y servicio al cliente, por lo que permite analizar la importación como un proceso coordinado y no solamente como una compra a menor precio.

Desde este enfoque, el costo logístico no debe observarse de manera aislada. Una reducción en el precio de compra puede perderse si aumenta el gasto de transporte, almacenamiento, seguros o inventario inmovilizado. Ballou permite analizar esos intercambios y relacionarlos con el nivel de servicio ofrecido al cliente. Para esta investigación, el aporte resulta central porque el costo total de importación debe reunir todos los conceptos necesarios para colocar el producto en condiciones de venta y compararse con el costo local bajo un criterio homogéneo. La misma perspectiva fundamenta la medición de faltantes, rotación, cumplimiento de pedidos y desempeño de proveedores.

Chopra y Meindl (2016) abordan la cadena de suministro desde una perspectiva estratégica y sostienen que las decisiones sobre instalaciones, inventarios, transporte, información, selección de proveedores y política de precios deben alinearse con la estrategia competitiva. Para la PyME juguetera, este enfoque fundamenta la elección de proveedores internacionales, el uso de precios basados en reposición y la coordinación del surtido con los picos estacionales.

El enfoque de Chopra y Meindl permite ordenar las decisiones sobre proveedores internacionales, política de precios, inventarios, logística e información. En el caso analizado, la propuesta distingue artículos principales, artículos complementarios y productos de baja rotación, y combina lotes piloto, compras por períodos definidos y revisiones periódicas de precios.

Ambas obras aportan un marco integral para ordenar la transición hacia el modelo importador. Sin embargo, al tratarse de fuentes generales, no contemplan en detalle la volatilidad cambiaria argentina, la normativa aduanera, la seguridad específica de los juguetes ni las restricciones financieras propias de una PyME local. En consecuencia, sus aportes deben

complementarse con normativa aplicable, datos sectoriales y evidencia obtenida en el caso analizado.

Costos relevantes y decisión de fabricar o importar

La decisión de fabricar o comprar debe basarse en costos relevantes: aquellos ingresos y egresos futuros que cambian entre alternativas. El costo contable completo de la producción local puede contener amortizaciones y costos fijos que continuarán aun cuando se suspenda la fabricación. Por ello, la comparación debe separar costos evitables -materias primas, mano de obra variable, energía directamente asociada, mermas y mantenimiento incremental- de costos inevitables y de los costos extraordinarios de la transición, como liquidación de existencias, adecuación de activos, capacitación o eventuales obligaciones laborales.

El costo total de importación se calculará por unidad de producto y por lote. Incluirá el precio de compra según el Incoterm pactado, el flete internacional, el seguro, los gastos de origen y destino, los derechos y tasas aplicables, los honorarios del despachante, el transporte local, los ensayos o certificaciones, el almacenamiento y el costo financiero hasta que el artículo quede disponible para la venta. De esta manera se evita comparar un costo local completo con un precio internacional incompleto.

Capital de trabajo y ciclo de conversión de efectivo

La importación puede reducir el costo unitario y, al mismo tiempo, aumentar los días de inventario por los mínimos de compra y los plazos de reposición. El ciclo de conversión de efectivo se medirá como días de inventario más días de cuentas por cobrar menos días de cuentas por pagar. La transición será favorable para la liquidez únicamente si el ahorro y el margen adicional compensan la mayor anticipación de fondos y si se coordinan las condiciones de pago al proveedor con el cobro de las ventas.

Marco regulatorio y documental

La Resolución 313/2025 aprobó requisitos de calidad y seguridad aplicables a productos de consumo, incluidos los juguetes. Los fabricantes e importadores deben cumplir el procedimiento de evaluación de la conformidad cuando corresponda, confeccionar la Declaración Jurada de Conformidad y respetar las exigencias de marcado y rotulado. La documentación técnica, los ensayos y las certificaciones deberán revisarse para cada familia antes de emitir la orden de compra. La Ventanilla Única de Comercio Exterior se utilizará para consultar intervenciones y requisitos asociados con la posición de la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM).

Gestión del proyecto de intervención

Larson y Gray (2017) sostienen que un proyecto requiere alcance, responsables, entregables, cronograma y control de riesgos. En este trabajo, la transición se organiza en fases y no como una sustitución inmediata. Cada etapa contará con un criterio de aprobación: diagnóstico validado, proveedores homologados, costo total de importación aceptable, documentación de seguridad completa, disponibilidad de financiamiento y resultados satisfactorios del lote piloto.

Tablero de control. El seguimiento se apoyará en un conjunto reducido de indicadores: margen bruto por familia, meses de inventario, faltantes de stock en productos principales, cumplimiento de proveedores, defectos y obsolescencia. La revisión mensual deberá documentar los desvíos, las decisiones tomadas y los responsables de cada acción; la revisión trimestral permitirá ajustar el surtido y la política de precios.

Gestión de riesgos. La apertura importadora requiere administrar de manera sistemática los riesgos cambiarios, logísticos, regulatorios y comerciales. Para ello se proponen compras

escalonadas, alternativas de abastecimiento para productos críticos, límites a la exposición en artículos de rápida obsolescencia y controles de calidad antes de aumentar el volumen de compra.

4. Estado del arte

El estado del arte permite reconocer qué se investigó previamente sobre un problema, cómo fue definido, qué enfoques teóricos y metodológicos se utilizaron y a qué resultados se arribó. No se limita a enumerar bibliografía: organiza, compara y evalúa el conocimiento acumulado para identificar coincidencias, diferencias y aspectos todavía insuficientemente abordados (Jiménez Becerra, 2004). Con ese criterio, este apartado analiza los aportes más relacionados con la decisión de fabricar o importar, la logística, el costo total, el capital de trabajo y los riesgos de abastecimiento.

Ballou (2004) y Chopra y Meindl (2016) coinciden en que el abastecimiento debe estudiarse como parte de un sistema integrado. El precio de compra no puede separarse del transporte, los inventarios, el almacenamiento, la información, los plazos de reposición, la selección de proveedores y el nivel de servicio. Estas perspectivas resultan útiles para JUGUETES S.A. porque muestran que importar productos más económicos o variados no garantiza por sí mismo una mejora: el resultado depende de que la empresa coordine costos, tiempos, documentación, stock, precios, financiamiento y atención al cliente.

En la misma línea, Ellram (1995) desarrolló el enfoque de costo total de propiedad, que amplía la comparación más allá del importe facturado e incorpora los costos asociados con transporte, seguros, inspección, calidad, administración, almacenamiento y fallas. Wouters et al. (2005) observaron que su aplicación mejora las decisiones de abastecimiento cuando existe información suficiente y apoyo de la dirección. Para el caso estudiado, estos aportes justifican

comparar el costo relevante de fabricar con el costo total de importación y separar los costos locales evitables de aquellos que continuarán aun cuando se reduzca la producción.

Los estudios sobre riesgos de la cadena de suministro en PyMEs agregan otra dimensión. Foli et al. (2022) destacan la necesidad de reconocer riesgos de demanda, regulación, desempeño de proveedores y continuidad del abastecimiento. Los informes sectoriales y la comparación regional incluidos en los antecedentes muestran, además, que una mayor apertura puede ampliar la oferta y reducir determinados costos, pero también intensificar la competencia, aumentar la exposición cambiaria, exigir más capital inmovilizado y generar efectos sobre la producción y el empleo local. Por eso, aranceles, requisitos técnicos, escalas de compra y políticas comerciales condicionan el resultado de la estrategia.

El principal vacío detectado es la falta de un análisis aplicado a una PyME mayorista argentina del sector juguetero que evalúe, de manera conjunta, la transición desde un esquema mixto hacia uno totalmente importador. Las fuentes revisadas aportan conceptos generales o evidencia de otros sectores y países, pero no integran en un mismo caso el costo landed, la estacionalidad, la rotación, el ciclo de conversión de efectivo, la seguridad de los juguetes, la volatilidad cambiaria y una implementación mediante lotes piloto. Esta tesina busca cubrir ese espacio mediante una propuesta gradual, medible y adaptada a la realidad de JUGUETES S.A.

5. Hipótesis

Una transición gradual desde el esquema mixto hacia un modelo 100 % importador mejorará la competitividad de JUGUETES S.A., expresada en una reducción del costo total de abastecimiento, un aumento del margen bruto y una mayor disponibilidad de stock, sin deteriorar su liquidez, siempre que se implemente por familias de productos, mediante lotes piloto, controles de calidad, planificación financiera y seguimiento periódico de indicadores.

La hipótesis se contrastará mediante la comparación del costo landed con los costos relevantes de la producción local y el análisis de la rotación, el margen bruto, el ciclo de conversión de efectivo, el nivel de cumplimiento de pedidos, los faltantes de stock, la calidad y el desempeño de los proveedores. Su aceptación requiere que las mejoras económicas se sostengan sin superar los límites de liquidez y riesgo definidos para la intervención.

6. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención para una PyME mayorista de juguetes orientada a la transición desde un esquema de producción nacional e importaciones hacia un modelo 100 % importador, con el propósito de mejorar su competitividad, optimizar sus costos, ordenar la gestión de inventarios y fortalecer su liquidez operativa.

Objetivos específicos

Analizar el efecto de la apertura importadora en los costos de JUGUETES S.A.

Identificar las familias de productos con mayor potencial de importación.

Evaluar la viabilidad operativa y financiera de la transición hacia un modelo 100 % importador.

Elaborar un plan de implementación y control para ejecutar gradualmente la transición.

7. Metodología

Abordaje metodológico

La investigación adoptó un diseño exploratorio-descriptivo, no experimental y de estudio de caso. Fue exploratoria porque profundizó una transición empresarial que todavía no se encontraba ejecutada en su totalidad, y descriptiva porque relevó el funcionamiento del esquema mixto, los criterios de costos, las compras, los inventarios, la logística y las finanzas de JUGUETES S.A. No se manipularon variables: se analizaron los datos disponibles y se construyeron escenarios de intervención.

El abordaje fue mixto, con predominio cualitativo. El componente cualitativo se desarrolló mediante dos entrevistas semiestructuradas: una al director de la empresa y otra a la responsable de importaciones, seleccionados por su conocimiento directo de las decisiones estratégicas y del proceso de comercio exterior. El componente cuantitativo consistió en analizar la información disponible sobre costos, precios, márgenes, ventas, niveles de stock, plazos de reposición y necesidades de financiamiento, complementada con ratios y análisis de sensibilidad. La base disponible no fue completa ni homogénea para todos los productos; por ello, los resultados numéricos se presentaron como ejemplos y escenarios de evaluación.

Unidad de análisis y selección de participantes

La unidad de análisis fue JUGUETES S.A. y, dentro de ella, los procesos relacionados con la transición desde el esquema mixto hacia la importación y reventa. La selección de informantes fue intencional y no probabilística: se entrevistó al director y a la responsable de importaciones, por tratarse de las personas con conocimiento directo de las decisiones de abastecimiento, costos, financiamiento y comercio exterior.

Corte temporal

El relevamiento principal tuvo un corte transversal sobre la situación observada durante 2025 y el primer semestre de 2026, y se complementó con una proyección prospectiva de doce meses para la intervención. Las entrevistas se realizaron durante la elaboración de la tesina. La información histórica disponible sobre ventas, costos y stock se utilizó para reconocer la estacionalidad y formular una línea de base; cuando los datos no resultaron completos o comparables, la limitación se dejó expresamente indicada.

Fuentes e instrumentos

Las fuentes primarias fueron las dos entrevistas semiestructuradas y la documentación interna disponible. Las fuentes secundarias comprendieron normativa, estadísticas, informes sectoriales y bibliografía académica. Se aplicó una guía de entrevista y se utilizaron, para ordenar y analizar la información, una ficha de caracterización de la empresa, una planilla de comparación entre costo local relevante y costo total de importación, una matriz de selección de familias de productos y un tablero de indicadores.

Procedimiento

El procedimiento se desarrolló en seis pasos: 1) descripción del esquema actual a partir de las entrevistas y los datos disponibles; 2) identificación de los costos locales relevantes y de los costos que permanecerían ante el abandono de la producción; 3) relevamiento de proformas, referencias y componentes logísticos disponibles; 4) estructuración del costo total de importación y comparación por producto o familia cuando la información lo permitió; 5) construcción de escenarios base, adverso y favorable; y 6) diseño del plan de intervención con responsables, metas y controles.

Tratamiento de la información y limitaciones

Las entrevistas se analizaron por categorías temáticas y los datos cuantitativos se trataron mediante ratios, diferencias porcentuales y análisis de sensibilidad. No se dispuso de información completa y uniforme para calcular todos los indicadores por producto ni para verificar cada supuesto con documentación externa vigente. Por esa razón, los escenarios se interpretaron como estimaciones aplicadas al caso y no como una auditoría ni como una proyección de cumplimiento asegurado. Las principales limitaciones fueron la confidencialidad de los datos empresariales, la volatilidad del tipo de cambio y los fletes, y la posible variación normativa durante la implementación.

Operacionalización

La operacionalización se organizó de acuerdo con los cuatro objetivos específicos. El impacto de la apertura importadora se examinó mediante el costo total de importación, el costo local relevante y el margen bruto; el potencial de cada familia se evaluó según rotación, estacionalidad, obsolescencia y nivel de servicio; la viabilidad operativa y financiera se analizó mediante el ciclo de conversión de efectivo, la calidad, el cumplimiento de proveedores, la exposición cambiaria y el retorno sobre el capital empleado; y la propuesta de intervención se estructuró mediante el plan de doce meses, la matriz de riesgos y el tablero de indicadores. Cuando no existió una línea de base completa, las metas quedaron establecidas como parámetros de seguimiento para la etapa de implementación.

Tabla 1

Operacionalización de variables e indicadores

Variable / dimensión	Indicador y fórmula	Fuente, instrumento y frecuencia	Parámetro inicial del piloto
-------------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------------

Variable / dimensión	Indicador y fórmula	Fuente, instrumento y frecuencia	Parámetro inicial del piloto
Costo de abastecimiento	$\text{Ahorro} = (\text{costo local relevante} - \text{costo total de importación}) / \text{costo local relevante} \times 100$	Costos de producción, proformas, flete, seguro, Ventanilla Única de Comercio Exterior, despacho y planilla de costo total de importación. Frecuencia: por cotización y mensual.	Ahorro igual o superior al 15 % como referencia inicial.
Rentabilidad comercial	$\text{Margen bruto} = (\text{ventas netas} - \text{costo de ventas}) / \text{ventas netas} \times 100$	Sistema de gestión, libro de ventas, listas de precios y estado de resultados. Frecuencia: mensual.	Mejora respecto de la línea de base.
Rotación de inventario	$\text{Costo de ventas} / \text{inventario promedio}$	Sistema de gestión o registro de inventario y planilla de stock. Frecuencia: mensual y anualizada.	Mejora respecto de la línea de base y sin acumulación.
Capital de trabajo	$\text{Ciclo de conversión de efectivo} = \text{días de inventario} + \text{días de cobro} - \text{días de pago}$	Contabilidad, cuentas corrientes, bancos y flujo de fondos. Frecuencia: Mensual.	Reducción progresiva respecto de la línea de base.
Nivel de servicio	$\text{Cumplimiento de pedidos} = \text{unidades entregadas completas} / \text{unidades solicitadas} \times 100$	Pedidos, remitos y reportes de ventas. Frecuencia: Mensual y en picos.	Cumplimiento igual o superior al 95 % como referencia inicial.
Disponibilidad	$\text{Cantidad de faltantes de stock en productos críticos}$	Sistema de gestión, ventas y reclamos. Frecuencia: semanal en picos.	Disminución de faltantes en productos críticos.
Desempeño del proveedor	$\text{Entregas completas y a tiempo} = \text{entregas a tiempo y completas} / \text{entregas totales} \times 100$	Órdenes de compra, seguimiento y recepción. Frecuencia: Por embarque.	Cumplimiento igual o superior al 90 % como referencia inicial.
Calidad	$\text{Tasa de defectos} = \text{unidades rechazadas} / \text{unidades recibidas} \times 100$	Actas de recepción, ensayos y reclamos. Frecuencia: Por lote.	Dentro del límite de aceptación aprobado para el lote.
Exposición cambiaria	$\text{Cobertura} = \text{monto en dólares cubierto} / \text{obligación neta en dólares} \times 100$	Contratos, bancos y tipo de cambio de referencia del Banco Central (Comunicación A 3500). Frecuencia: por compra.	Según la política aprobada por la dirección.
Obsolescencia	$\text{Inventario sin movimiento o lento} / \text{inventario total} \times 100$	Antigüedad de stock por producto. Frecuencia: trimestral.	Reducción respecto de la línea de base.
Retorno del capital	$\text{Retorno sobre el capital empleado} = \text{resultado operativo} / \text{capital empleado} \times 100$	Estados contables y presupuesto. Frecuencia: trimestral.	Retorno positivo y superior al costo de capital estimado.

Nota. Elaboración propia. Los parámetros son referencias iniciales para el piloto y deberán

validarse con la línea de base y la aprobación de la dirección. Fuentes internas: ventas y costos por producto, órdenes de compra, facturas, inventarios, cuentas corrientes, estados contables, proformas, documentos de embarque, registros de recepción y reclamos. Fuentes externas:

Agencia de Recaudación y Control Aduanero, Ventanilla Única de Comercio Exterior, Banco Central de la República Argentina, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Secretaría de

Industria y Comercio, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Cámara Argentina de la Industria del Juguete y Cámara de Comercio Internacional.

Guía de entrevista semiestructurada aplicada

1. ¿Qué proporción actual del surtido y de las ventas corresponde a fabricación local y a productos importados?
2. ¿Qué componentes se incluyen hoy al comparar el costo local con el costo de importación?
3. ¿Qué familias presentan mayor margen, rotación y previsibilidad de demanda?
4. ¿Cuáles son los principales picos estacionales y con cuánta anticipación se planifican las compras?
5. ¿Qué plazos reales de reposición y qué demoras se registraron en las importaciones anteriores?
6. ¿Cómo se seleccionan y evalúan proveedores, muestras, certificados y condiciones comerciales?
7. ¿Qué fuentes de financiamiento y mecanismos de protección cambiaria están disponibles?
8. ¿Qué controles de calidad, rotulado, seguridad y trazabilidad se aplican actualmente?
9. ¿Qué costos fijos, activos, existencias o compromisos permanecerían si se abandona la producción?
10. ¿Qué indicadores utiliza hoy la dirección y qué resultado mínimo exigiría para aprobar el cambio?

Análisis de resultados

Las entrevistas realizadas al director y a la responsable de importaciones permitieron analizar la transición desde dos perspectivas complementarias: la decisión estratégica y financiera, y la operatoria concreta del comercio exterior. El relevamiento mostró que el cambio no puede resolverse mediante la comparación aislada entre el precio internacional y el costo contable de fabricación, sino que exige considerar costos evitables, flete, tributos, financiamiento, mínimos de compra, calidad, plazos e inventario en tránsito.

Del análisis cualitativo surgió que la principal oportunidad del modelo importador se relaciona con la ampliación del surtido y la posibilidad de reducir el costo de abastecimiento. Sin embargo, esa ventaja puede disminuir por el volumen de los productos, los mínimos de compra, los plazos de reposición, el costo financiero y el riesgo de acumulación de mercadería de baja rotación.

También se identificó la necesidad de integrar en una misma herramienta el costo total de importación, el margen, la rotación, los faltantes de stock y el cumplimiento de los proveedores. La información necesaria existía de manera parcial o dispersa, lo que dificultaba comparar en forma homogénea la fabricación local con la importación.

No se dispuso de una base completa y uniforme de costos por producto, proformas vigentes para todas las familias ni una serie histórica suficiente para calcular con precisión todos los indicadores. Por esa razón, la tabla siguiente presenta escenarios ilustrativos destinados a evaluar sensibilidad y orientar la decisión; no representa resultados auditados ni generalizables.

Los escenarios se construyeron mediante un índice de costos y variaciones del tipo de cambio y del flete, manteniendo constantes los demás supuestos. Su finalidad fue mostrar cómo

puede cambiar la conveniencia económica ante condiciones favorables o adversas y definir criterios para avanzar, corregir o detener la intervención.

Tabla 2

Escenarios ilustrativos de sensibilidad económica

Escenario	Supuestos de sensibilidad	Resultado ilustrativo	Criterio de decisión
Base	Tipo de cambio y flete presupuestados; arancel e intervenciones según NCM; plazo de reposición esperado.	Ahorro estimado del 18 % respecto del índice local.	Avanzar con lote piloto si el ahorro cubre los costos de transición y no compromete la liquidez.
Adverso	Tipo de cambio 15 % superior, flete 20 % superior y posibilidad de demora.	Ahorro estimado del 12 % respecto del índice local.	Reducir el lote, renegociar o postergar la compra si el ahorro queda por debajo del mínimo aprobado.
Favorable	Tipo de cambio y flete 10 % inferiores al escenario base, sin demoras relevantes.	Ahorro estimado del 22 % respecto del índice local.	Aumentar el volumen solo después de validar demanda, calidad y rotación.

Nota. Elaboración propia.

El análisis se estructuró por familia y por producto cuando la información lo permitió. Los artículos voluminosos pueden perder ventaja por el flete, mientras que los productos de moda o licencia presentan un mayor riesgo de obsolescencia. No se obtuvo evidencia suficiente para afirmar que todas las familias resulten convenientes bajo un esquema importador; por ese motivo, el promedio general no reemplaza la evaluación individual.

A partir del análisis se estableció que la transición solo resultaría viable cuando el costo total de importación fuera inferior al costo local relevante, el flujo de fondos mantuviera una liquidez mínima, la documentación de seguridad estuviera completa y el lote piloto alcanzara los objetivos de margen, calidad, rotación y nivel de servicio.

Síntesis comparada de las entrevistas

Las entrevistas al director y a la responsable de importaciones aportaron perspectivas complementarias. La primera se concentró en la competitividad, la rentabilidad, el uso del capital y la continuidad del negocio; la segunda permitió precisar los efectos operativos de la apertura

importadora, los plazos de compra, la documentación y los riesgos vinculados con proveedores, logística y calidad. La síntesis siguiente no reproduce citas textuales, sino que ordena los principales contenidos relevados por tema.

Tabla 3

Síntesis comparada de las entrevistas

Tema	Director	Responsable de importaciones	Lectura integrada
Competitividad	La fabricación local perdió ventaja relativa en diversas líneas y obliga a revisar la asignación de recursos.	El acceso a mayor variedad y mejores escalas internacionales amplió las alternativas de abastecimiento.	La transición surge como respuesta competitiva, pero debe validarse por familia y no de manera automática.
Costos	La decisión debe considerar el ahorro real, los costos fijos remanentes y la necesidad de capital de trabajo.	El precio del proveedor no refleja por sí solo el costo final; deben sumarse flete, tributos, despacho, seguros y financiación.	El indicador central es la comparación entre el costo local relevante y el costo total de importación.
SIRA y pagos	Las restricciones anteriores dificultaban planificar compras y sostener precios de reposición.	La eliminación del SIRA y la modificación del acceso a pagos al exterior simplificaron la operatoria, aunque subsisten requisitos documentales y cambiarios.	La apertura redujo fricciones y costos financieros, pero no eliminó el riesgo cambiario.
Inventarios	La empresa necesita evitar que el ahorro unitario quede inmovilizado en mercadería de baja rotación.	Los mínimos de compra y los plazos de reposición obligan a anticipar campañas y establecer stock de seguridad.	La rotación, la obsolescencia y el cumplimiento de pedidos deben evaluarse junto con el margen.
Calidad y cumplimiento	La reputación comercial no debe deteriorarse por una reducción de costos.	Las muestras, ensayos, certificados, rotulado y trazabilidad deben validarse antes de escalar.	El lote piloto funciona como barrera de control previa a la compra masiva.
Implementación	La dirección prioriza una transición gradual que no comprometa la liquidez.	La operatoria requiere proveedores homologados, documentación completa y coordinación con despachante y operador logístico.	La recomendación es avanzar por etapas, con criterios de aprobación y detención definidos.

Nota. Elaboración propia.

La coincidencia principal entre ambos entrevistados fue que la conveniencia del modelo importador depende de integrar decisiones comerciales, financieras y logísticas. Como no se encontraron registros completos para convertir todas las respuestas en indicadores históricos por

producto, las entrevistas se utilizaron para construir categorías de análisis, seleccionar variables críticas y definir la información que deberá completarse durante la implementación.

Trazabilidad entre objetivos, evidencia y resultados

Para asegurar la coherencia interna de la tesina se relacionaron los cuatro objetivos específicos con las fuentes utilizadas, los resultados alcanzados y las limitaciones observadas. Esta trazabilidad permite distinguir lo efectivamente relevado de aquello que deberá verificarse durante el piloto.

Tabla 4

Trazabilidad entre objetivos, evidencia y resultados

Objetivo específico	Evidencia utilizada	Resultado alcanzado	Limitación
1. Analizar el efecto de la apertura importadora en los costos.	Entrevistas; normativa sobre SIRA/SEDI y pagos; componentes del costo local y costo total de importación; referencias de flete y tributos.	Se identificaron indicios de una mejora relativa de la importación y la necesidad de comparar costos completos, no solo precios de compra.	No se obtuvo una base uniforme para todas las familias; los porcentajes se presentan como escenarios.
2. Identificar las familias con mayor potencial de importación.	Ventas, rotación, estacionalidad, volumen, riesgo de obsolescencia, mínimos de compra y requisitos de seguridad.	Se estableció una matriz multicriterio que asigna prioridad a las familias de mayor rotación, menor volumen y demanda más previsible.	La selección final exige datos actualizados por producto y cotizaciones vigentes.
3. Evaluar la viabilidad operativa y financiera.	Flujo de fondos, capital de trabajo, plazo de reposición, calidad, cumplimiento de pedidos, exposición cambiaria, costos remanentes y retorno sobre el capital empleado.	La viabilidad queda condicionada a la liquidez, el ahorro neto, el cumplimiento documental y el resultado del lote piloto.	No se calculó un valor único generalizable porque la conveniencia cambia por familia y escenario.
4. Elaborar un plan de implementación y control.	Entrevistas, bibliografía, matriz de riesgos, plan de doce meses, responsables, entregables y tablero de control.	Se formuló una implementación gradual con puntos de aprobación, revisión y detención.	La propuesta deberá ajustarse con información real de la primera compra piloto.

Nota. Elaboración propia.

La matriz muestra que los objetivos no se desarrollaron como compartimentos aislados. El análisis de costos alimentó la selección de familias; esta selección condicionó la evaluación financiera; y ambas etapas sirvieron de base para diseñar el plan de intervención. De esta forma,

la propuesta final deriva de la evidencia disponible y no de una recomendación general a favor de importar.

Ejemplo ilustrativo de comparación fabricar/importar

Con el fin de mostrar el procedimiento sin revelar información confidencial, se elaboró un ejemplo expresado mediante un índice base. Se asignó el valor 100 al costo local relevante de una unidad. Los valores no corresponden a un producto real de JUGUETES S.A.; su función es demostrar cómo debe estructurarse la comparación y qué conceptos no pueden omitirse.

Tabla 5

Comparación ilustrativa entre fabricación local e importación

Alternativa	Componente	Índice	Criterio de inclusión
Fabricación local	Materiales directos	52	Costo evitable asociado a la unidad.
Fabricación local	Mano de obra directa	23	Costo laboral directamente atribuible.
Fabricación local	Costos variables de fabricación	15	Energía, consumibles, mermas y otros costos variables.
Fabricación local	Costos fijos evitables	10	Solo la porción que desaparece si se deja de producir.
	Costo local relevante	100	Base de comparación.
Importación	Precio de compra del proveedor	50	Precio unitario según proforma y cantidad mínima.
Importación	Flete y seguro internacional	8	Asignado por peso, volumen o valor.
Importación	Tributos y costos no recuperables	11	Según NCM, origen y normativa vigente.
Importación	Despacho, logística local y depósito	5	Gastos hasta dejar el producto disponible para la venta.
Importación	Costo financiero y exposición cambiaria	5	Anticipos, plazo hasta la venta y cobertura.
Importación	Ensayos, documentación y control de calidad	3	Prorratio de costos por lote.
	Costo total de importación estimado	82	Suma de todos los componentes importados.

Nota. Elaboración propia.

$$\text{Ahorro unitario estimado} = (100 - 82) / 100 \times 100 = 18 \, \%.$$

El ahorro del 18 % no constituye por sí solo una decisión definitiva. Deben cuantificarse por separado los costos de transición, las existencias remanentes, la posible venta de activos y los costos fijos que continúen después del cambio. Si esos conceptos consumen el beneficio

esperado, la empresa deberá mantener el esquema mixto, renegociar la compra o seleccionar otra familia. La comparación correcta se basa en costos relevantes e incrementales y no en la totalidad de los costos contables históricos.

Matriz para seleccionar familias de productos

La transición no debe comenzar con todo el catálogo. Se propone calificar cada familia de uno a cinco y ponderar los criterios según su importancia. El puntaje final permite ordenar los pilotos, aunque no reemplaza la revisión documental ni la aprobación de la dirección.

Tabla 6

Criterios y ponderaciones para seleccionar familias de productos

Criterio	Ponderación	Escala de evaluación	Fuente
Ventaja de costo total de importación	30 %	1: sin ahorro; 3: ahorro moderado; 5: ahorro superior al mínimo exigido.	Costeo local y planilla de importación.
Rotación histórica	25 %	1: baja; 3: media; 5: alta y estable.	Ventas y registro de inventario.
Previsibilidad estacional	15 %	1: demanda incierta; 3: estacional conocida; 5: demanda previsible y programable.	Historial mensual y entrevistas.
Riesgo de obsolescencia	15 %	1: muy alto; 3: medio; 5: bajo.	Antigüedad de stock y ciclo comercial.
Relación volumen/valor	10 %	1: muy voluminoso; 3: medio; 5: compacto y de alto valor relativo.	Peso, cubicaje y cotización de flete.
Complejidad de cumplimiento	5 %	1: alta complejidad; 3: media; 5: documentación simple y disponible.	Certificados, ensayos y normativa.

Nota. Elaboración propia.

Puntaje ponderado = suma de (calificación de cada criterio × ponderación).

Tabla 7

Interpretación del puntaje de selección

Puntaje final	Clasificación	Decisión sugerida
4,00 a 5,00	Prioridad alta	Avanzar a cotización final y lote piloto.
3,20 a 3,99	Prioridad media	Revisar precio, mínimo, flete o riesgo antes de avanzar.
Menor a 3,20	Prioridad baja	Mantener fabricación/compra local o postergar.

Nota. Elaboración propia.

Por ejemplo, los artículos compactos, de demanda repetitiva y baja obsolescencia podrían obtener prioridad frente a productos voluminosos, de moda o con mínimos elevados. No se contó con información completa para asignar un puntaje definitivo a todo el catálogo; la matriz queda preparada para aplicarse a los 10 a 15 productos del piloto.

Punto de equilibrio y análisis de sensibilidad

El costo total de importación puede variar entre la cotización y la nacionalización. Para evitar decisiones basadas en un único valor, se propone definir un costo máximo admisible y evaluar la sensibilidad ante cambios en las variables críticas.

Costo total de importación máximo admisible = costo local relevante $\times$ (1 - ahorro mínimo requerido).

Si el costo local relevante tiene un índice de 100 y la dirección adopta, para el piloto, un ahorro mínimo de referencia del 15 %, el costo total de importación máximo admisible será 85. Este porcentaje es un parámetro inicial y deberá confirmarse con la línea de base real. Una estimación superior no debería aprobarse sin una justificación adicional basada en variedad, servicio, capacidad comercial o reducción de riesgo.

Tabla 8

Sensibilidad del ahorro frente al costo total de importación

Costo total de importación (índice)	Ahorro frente a 100	Evaluación	Acción
78	22 %	Alta	Avanzar, sujeto a calidad, liquidez y documentación.
82	18 %	Aceptable	Ejecutar lote piloto y controlar desvíos.
85	15 %	Límite	Avanzar solo si la rotación y el margen son previsibles.
89	11 %	Insuficiente	Renegociar precio, flete, cantidad o condiciones de pago.
95	5 %	No conveniente	Mantener alternativa local o postergar la importación.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9*Sensibilidad de las variables críticas*

Variable	Efecto económico	Respuesta de gestión
Tipo de cambio	Aumenta el costo en moneda local y puede erosionar margen.	Cobertura parcial, compras escalonadas y precio de reposición.
Flete y cubicaje	Afecta más a artículos voluminosos o de bajo valor unitario.	Consolidación, revisión de embalaje y selección de familias compactas.
Plazo de reposición	Prolonga la inmovilización y aumenta el riesgo de faltante de stock.	Ventanas de compra, stock de seguridad y seguimiento de embarques.
Cantidad mínima	Puede generar sobrestock aun con bajo costo unitario.	Lote piloto, negociación o consolidación de referencias.
Fallas de calidad	Genera devoluciones, descuentos y daño comercial.	Muestras, criterios de aceptación, ensayos y cláusulas de reposición.

Nota. Elaboración propia.

La sensibilidad permite establecer un criterio previo de detención. Si una variación de tipo de cambio, flete o plazo lleva el costo por encima del máximo admisible o compromete la liquidez mínima, la orden deberá reducirse, renegociarse o postergarse. Esta regla evita continuar una operación únicamente porque ya se incurrió en costos preliminares.

Tablero de control y circuito de decisiones

La implementación requiere un tablero breve que vincule cada indicador con un responsable y una acción. El objetivo no es acumular información, sino detectar desvíos a tiempo y documentar las decisiones adoptadas.

Tabla 10*Tablero de control de la transición*

Indicador	Frecuencia / responsable	Umbral inicial	Acción ante desvío
Ahorro de importación frente al costo local	Por cotización / Contabilidad y Compras	Igual o mayor al 15 %.	Recalcular, renegociar o detener la compra.
Margen bruto por familia	Mensual / Comercial y Contabilidad	Mejora compatible con la meta del piloto.	Revisar precio, surtido o costo de reposición.
Rotación y meses de inventario	Mensual / Compras y Depósito	Rotación cercana a la meta y sin acumulación.	Frenar la reposición, promover la venta o liquidar artículos de baja rotación.

Indicador	Frecuencia / responsable	Umbral inicial	Acción ante desvío
Cumplimiento de pedidos y faltantes	Semanal en picos / Ventas y Logística	Cumplimiento igual o superior al 95 % y disminución de faltantes críticos.	Reponer, priorizar los productos principales o ajustar el stock de seguridad.
Entregas completas y plazo de reposición	Por embarque / Importaciones	Cumplimiento igual o superior al 90 % y demora dentro del margen previsto.	Reclamar, activar proveedor alternativo o ampliar anticipación.
Defectos y devoluciones	Por lote / Calidad y Comercial	Fallas menores o iguales al 1,5 %.	Retener lote, reclamar reposición y revisar homologación.
Liquidez y ciclo de conversión de efectivo	Mensual / Finanzas	Caja positiva y reducción progresiva del ciclo.	Reducir orden, modificar financiación o diferir compra.
Exposición cambiaria	Semanal / Finanzas	Dentro del límite aprobado por dirección.	Cubrir, escalonar pagos o revisar lista de precios.

Nota. Elaboración propia.

El circuito propuesto contempla una reunión operativa mensual y una revisión estratégica trimestral. En la reunión mensual se actualizan costos, inventario, ventas, calidad y embarques; cada desvío debe quedar asociado a una acción, un responsable y una fecha. En la revisión trimestral, la dirección decide qué familias escalar, mantener, corregir o abandonar.

El tablero también funciona como evidencia para evaluar el objetivo general. La transición solo puede considerarse exitosa cuando la reducción de costos se convierte en margen y liquidez, sin deteriorar la disponibilidad ni la calidad. Por ello, ninguna métrica debe analizarse de forma aislada: un ahorro unitario acompañado de baja rotación o de fallas recurrentes no representa una mejora sostenible.

Propuesta de intervención

Búsqueda y selección de proveedores

Identificar alternativas de abastecimiento por familia y solicitar proformas comparables, muestras y certificados. Antes de aprobar un proveedor se revisarán su capacidad de cumplimiento, los antecedentes comerciales, la documentación de seguridad y los resultados de

las muestras. Las auditorías o inspecciones adicionales se reservarán para operaciones cuyo volumen o nivel de riesgo las justifique.

Contratos e Incoterms

Seleccionar el Incoterm de acuerdo con el modo de transporte y el nivel de control requerido. Para cargas contenerizadas se evaluará FCA (entrega al transportista); FOB (libre a bordo) y CIF (costo, seguro y flete) se reservarán para operaciones marítimas cuando resulten adecuados conforme a Incoterms® 2020. Las cláusulas deberán precisar calidad, reposición por defectos, plazos, documentación, penalidades, moneda, solución de controversias y responsabilidades por costos y riesgos.

Cumplimiento normativo y seguridad

Verificar antes de cada compra el Reglamento Técnico vigente, la posición arancelaria y el procedimiento de evaluación de la conformidad. Preparar la Declaración Jurada de Conformidad, certificados o ensayos respaldatorios, marcado, rotulado, advertencias de edad, trazabilidad y documentación técnica. La referencia principal será la Resolución 313/2025 y sus normas complementarias, junto con la consulta en la Ventanilla Única de Comercio Exterior y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Financiamiento

Evaluar capital propio, prefinanciación de importaciones, crédito bancario, descuento de documentos y cartas de crédito cuando el monto y el proveedor lo justifiquen. Los plazos deberán compararse con el ciclo de cobro local y con el costo financiero total. Se establecerá una liquidez mínima para impedir que el anticipo de compras comprometa pagos operativos.

Cobertura cambiaria y política de precios

La cobertura cambiaria se definirá según el monto, el plazo y el riesgo de cada operación, sin establecer un porcentaje fijo para todas las compras. Los precios se revisarán a partir del costo de reposición y de márgenes mínimos aprobados por la dirección. Las promociones se concentrarán en los picos de demanda y en la salida ordenada de artículos de baja rotación.

Logística y distribución

En la etapa piloto se utilizarán cargas consolidadas cuando resulten convenientes, seguro de transporte y coordinación anticipada de la recepción. La contratación de operadores logísticos especializados o sistemas de depósito se evaluará solo si el volumen, el ahorro y el nivel de servicio justifican el costo.

Sistemas y datos

Utilizar el sistema de gestión existente o, en una primera etapa, planillas integradas para el costo total de importación, el control documental, los inventarios y el seguimiento de embarques. La incorporación de módulos específicos o servicios logísticos adicionales se realizará únicamente si el volumen y el beneficio esperado justifican su costo.

Política comercial y surtido

El surtido se revisará por familia, rango de edad, precio, margen y rotación. La empresa deberá mantener los artículos principales, reducir la reposición de productos lentos y realizar una revisión semestral del catálogo con información de ventas e inventarios.

Costos y efectos de la transición

Antes de abandonar la fabricación deberán relevarse máquinas, moldes, materias primas, productos en proceso, contratos, tareas del personal y costos fijos que permanecerían. La valuación incluirá posibles ingresos por venta de activos, pérdidas por liquidación de existencias,

capacitación, adecuación del depósito y obligaciones laborales si correspondieran. Estos importes formarán parte de la comparación económica y no se compensarán automáticamente con el ahorro estimado de compra.

Plan de implementación (12 meses)

El plan de implementación se organiza en seis fases. Meses 1 y 2: diagnóstico del esquema actual, depuración de costos, análisis de activos y selección de 10 a 15 productos piloto; entregables: línea de base, matriz fabricar/importar y presupuesto de transición; responsables: Dirección, Contabilidad y Compras. Meses 3 y 4: búsqueda y evaluación de proveedores, muestras, ensayos y revisión documental; entregables: lista de proveedores aprobados, criterios de calidad y cotizaciones comparables; responsables: Compras, Calidad y despachante. Meses 5 y 6: definición del Incoterm, costo total de importación, financiamiento y reserva logística; entregables: proformas validadas, flujo de fondos y plan de carga; responsables: Finanzas, Compras y Logística. Meses 7 y 8: embarque, seguimiento, nacionalización, recepción y alta de productos; entregables: documentos de embarque, despacho, costo definitivo y control de calidad; responsables: Logística, Finanzas y Comercial. Meses 9 y 10: venta piloto y seguimiento semanal de margen, rotación, cumplimiento de pedidos, faltantes y reclamos; entregable: informe de desempeño; responsables: Comercial y Finanzas. Meses 11 y 12: evaluación integral y decisión de ampliar, corregir o detener la transición; entregables: informe final, plan del segundo año y contratos ajustados; responsables: Dirección, Compras y Finanzas.

Gestión de riesgos y mitigaciones

La gestión de riesgos se apoyará en la matriz siguiente. Los valores de probabilidad e impacto son cualitativos y los indicadores de alerta deberán compararse con el presupuesto y los límites aprobados para cada lote. El objetivo es detectar desvíos en el tipo de cambio, el flete, los

plazos, la calidad, la demanda, la liquidez y el cumplimiento del proveedor antes de aumentar el volumen de compra.

Tabla 11

Matriz de riesgos y medidas de mitigación

Riesgo	Probabilidad / impacto	Mitigación	Indicador de alerta y fuente
Tipo de cambio	Alta / Alta	Compras escalonadas, cobertura parcial y precios basados en el costo de reposición.	Desvío relevante respecto del presupuesto o exposición superior al límite aprobado. Fuente: Banco Central de la República Argentina y tesorería.
Flete y demoras	Media / Alta	Cotizaciones comparables, margen de tiempo, seguimiento y alternativas logísticas.	Flete o plazo superior al presupuesto del lote. Fuente: operador logístico y documentos de embarque.
Calidad y seguridad	Media / Alta	Muestras, ensayos, declaración jurada de conformidad, recepción por lote y trazabilidad.	Defectos superiores al límite aprobado o documentación incompleta. Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Industrial, normativa y registros de calidad.
Demanda y obsolescencia	Media / Alta	Pilotos, pronóstico de ventas, compras por períodos y liquidación de artículos lentos.	Caída del cumplimiento de pedidos o aumento del stock sin movimiento. Fuente: ventas e inventarios.
Liquidez	Media / Alta	Flujo de fondos, límites de compra y financiamiento coherente con los cobros.	Caja proyectada por debajo del mínimo definido. Fuente: contabilidad y bancos.
Proveedor	Media / Media	Homologación y proveedor alternativo.	Incumplimiento reiterado de plazo, cantidad o calidad. Fuente: compras y recepción.

Nota. Elaboración propia.

Evaluación económico-financiera de la propuesta

La información disponible no permitió calcular una proyección única y verificable para el primer año. Por ese motivo, la evaluación económico-financiera se estructuró a partir de los componentes que deberán cuantificarse en cada lote: inversión inicial, costos de transición, beneficio operativo, capital de trabajo y riesgos. El ejemplo de índice base presentado en el análisis muestra un ahorro ilustrativo del 18 %, pero no constituye un resultado comprobado de la empresa. La decisión final deberá basarse en cotizaciones vigentes, costos locales depurados, flujo de fondos y desempeño efectivo del lote piloto.

Componentes de la evaluación

Tabla 12

Componentes de la evaluación económico-financiera

Componente	Conceptos a cuantificar	Fuente
Inversión inicial	Muestras, ensayos, certificaciones, despachante, logística piloto, herramienta informática o planillas y capacitación	Cotizaciones y presupuesto.
Costo de transición	Liquidación de stock, adecuación o venta de activos, costos fijos remanentes y obligaciones laborales si correspondieran	Contabilidad, inventario y Recursos Humanos.
Beneficio operativo	Ahorro de costo relevante, margen incremental, reducción de fallas y mejora de disponibilidad	Costeo, ventas y calidad.
Capital de trabajo	Anticipos, inventario en tránsito, días de stock, cobros, pagos y financiación	Flujo de fondos y cuentas corrientes.
Criterio final	Flujo operativo sostenible, costo total de importación inferior al costo local relevante y cumplimiento de los indicadores del piloto.	Tablero y evaluación de la Dirección.

Nota. Elaboración propia.

El criterio de aceptación será que el beneficio incremental acumulado supere los costos de implementación y transición, que el flujo de fondos permanezca positivo dentro del límite de liquidez definido y que los riesgos de calidad, regulación y abastecimiento se mantengan dentro de los niveles aprobados por la dirección. Esta evaluación deberá efectuarse por familia y no mediante un promedio general del catálogo.

8. Recomendación final

Como recomendación final, se propone que JUGUETES S.A. no abandone de manera inmediata toda la producción local, sino que avance por familias seleccionadas, mediante lotes piloto y criterios de aprobación previamente definidos. Cada ampliación del modelo importador debería condicionarse a que el costo total, el margen, la rotación, la calidad, el cumplimiento de proveedores y el efecto sobre la caja alcancen los resultados esperados. Cuando esos parámetros no se cumplan, la empresa deberá corregir, postergar o detener la sustitución antes de comprometer su continuidad operativa.

La investigación permitió concluir que la transición hacia un modelo de importación y reventa puede resultar financiera y operativamente conveniente siempre que se apoye en una gestión profesional de compras, logística, calidad, financiamiento y control. La propuesta puede mejorar la competitividad en precios, ampliar la variedad y reducir la inversión productiva, pero no elimina los riesgos cambiarios, regulatorios, logísticos ni de obsolescencia. El plan de doce meses, los lotes piloto y el tablero de indicadores ofrecen una forma gradual y verificable de implementar la decisión y corregir desvíos antes de escalar.

En relación con los objetivos específicos, el trabajo permitió analizar el efecto de la apertura importadora sobre la estructura de costos, identificar criterios para seleccionar las familias con mayor potencial, evaluar la viabilidad operativa y financiera del cambio y elaborar un plan de implementación y control. La recomendación de abandonar la producción no debería adoptarse si el ahorro estimado no absorbe los costos fijos remanentes y los costos de transición, si el financiamiento deteriora la caja o si el lote piloto no cumple las condiciones de calidad y servicio.

No se obtuvo evidencia suficiente para recomendar el abandono inmediato y total de la producción local. Los escenarios se construyeron con la información disponible y supuestos de sensibilidad, pero no con una base completa y uniforme para todos los productos. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una evaluación preliminar que deberá validarse mediante un lote piloto con costos, calidad, rotación y flujo de fondos documentados. Con esa evidencia, la dirección podrá decidir si corresponde avanzar hacia el modelo 100 % importador, mantener un esquema mixto o conservar determinadas líneas de fabricación local.

El principal aporte de la tesina consistió en convertir una decisión estratégica amplia en un proceso controlable. La comparación de costos, la selección de productos, la planificación

financiera y el seguimiento mediante indicadores permiten evaluar la transición antes de comprometer recursos en gran escala. De este modo, el trabajo combinó los aportes de la logística y la administración de la cadena de suministro con herramientas contables y financieras propias de la profesión, y formuló una intervención aplicable a la realidad de una PyME argentina.

Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos y Secretaría de Comercio. (2023). Resolución General Conjunta 5466/2023: Creación del Sistema Estadístico de Importaciones (SEDI) y derogación del SIRA. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion-5466-2023-395637/texto>
- Agencia de Recaudación y Control Aduanero. (2024). *Resolución General 5604/2024: Derogación del pago a cuenta del Impuesto PAIS aplicable a importaciones*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-406560/texto>
- Agencia de Recaudación y Control Aduanero y Secretaría de Industria y Comercio. (2025). *Resolución General Conjunta 5651/2025: Derogación del Sistema Estadístico de Importaciones (SEDI)*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/321841/20250225>
- Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos. (2025). *Anuário estatístico 2025*. <https://www.abrinq.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Anu%C3%A1rio-2025.pdf>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Banco Central de la República Argentina. (2024). *Paso significativo en la normalización de los pagos de importaciones* [Nota de prensa]. <https://www.bcra.gob.ar/archivos/Pdfs/noticias/Paso-significativo-normalizacion-mercado-cambios.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (s. f.). *Tipo de cambio de referencia Comunicación A 3500 y TCNPM*. <https://www.bcra.gob.ar/tipo-cambio-referencia-comunicacion-a-3500-tnpm/>

Cámara Argentina de la Industria del Juguete. (2019). *Revista Juguetes*, 301.

<https://caij.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/Juguetes-301.pdf>

Cámara Argentina de la Industria del Juguete. (2025). *Situación del sector del juguete e*

importaciones 2015-2025. <https://caij.org.ar/wp-content/uploads/2025/12/Comunicado-Situacion-del-Sector.pdf>

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson.

Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing.

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25(8), 4–23.

<https://doi.org/10.1108/09600039510099928>

Foli, S., Durst, S., Davies, L., & Temel, S. (2022). Supply chain risk management in young and mature SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 328.

<https://doi.org/10.3390/jrfm15080328>

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (s. f.). *Certificación de juguetes*.

<https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-regulados/certificaciones/organismo-de-certificacion/tramites/juguetes>

International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020*. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Jiménez Becerra, A. (2004). El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales. En *La práctica investigativa en ciencias sociales* (pp. 29–44). Universidad Pedagógica Nacional.

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf>

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). *Project management: The managerial process* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Observatory of Economic Complexity. (2024a). *Toys, games and sports: Chile profile*.
<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/toys-games-and-sports/reporter/chl>
- Observatory of Economic Complexity. (2024b). *Toys, games and sports: Paraguay profile*.
<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/toys-games-and-sports/reporter/pry>
- Observatory of Economic Complexity. (2024c). *Toys, games and sports: Uruguay profile*.
<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/toys-games-and-sports/reporter/ury>
- Secretaría de Industria y Comercio. (2025a). *Garantizar la calidad y seguridad de los productos de consumo*. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/garantizar-la-calidad-y-seguridad-de-los-productos-de-consumo>
- Secretaría de Industria y Comercio. (2025b). *Reducción de los derechos de importación de juguetes mediante el Decreto 781/2025*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-reduce-los-impuestos-de-importacion-de-juguetes>
- Secretaría de Industria y Comercio. (2025c). *Resolución 313/2025: Reglamento técnico aplicable a productos de consumo, incluidos juguetes*.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion-313-2025-416329/texto>
- Ventanilla Única de Comercio Exterior. (s. f.). *Normativas y trámites de importación, exportación y tránsito*. <https://www.argentina.gob.ar/vuce>
- Wouters, M., Anderson, J. C., & Wynstra, F. (2005). The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions: A structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 167–191. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.002>

Anexos

Anexo A

Documentación mínima requerida para la etapa de implementación

Ventas mensuales y unidades por producto o familia durante 2025 y el primer semestre de 2026.

Costo de producción local separado en materiales, mano de obra, gastos variables y costos fijos evitables e inevitables.

Inventario inicial, final y antigüedad de stock; faltantes y devoluciones.

Proformas de proveedores, Incoterm, cantidad mínima, moneda y forma de pago.

Cotizaciones de flete, seguro, despachante, ensayos, certificaciones y transporte local.

Cuentas por cobrar, cuentas por pagar, saldos bancarios y financiamiento disponible.

Detalle de máquinas, moldes, materias primas, personal y compromisos vinculados con la producción.

Anexo B

Estructura de la planilla de costo total de importación

Tabla 13

Estructura de la planilla de costo total de importación

Concepto	Base documental	Asignación
Precio de compra	Proforma o factura del proveedor	Por producto o unidad.
Flete y seguro internacional	Cotización y póliza	Por peso, volumen o valor
Derechos, tasas e intervenciones	Posición arancelaria, Ventanilla Única de Comercio Exterior y despacho.	Según posición arancelaria
Gastos de origen y destino	Operador logístico, terminal y depósito	Por lote y prorrateo
Despachante, transporte y ensayos	Facturas y cotizaciones	Por lote o familia
Costo financiero	Anticipos, plazo y tasa	Por días de inmovilización
Costo total de importación unitario	Suma total / unidades utilizables	Resultado final

Nota. Elaboración propia.