

UNIVERSIDAD
SIGLO 21
La Educación Evoluciona



Lic. Administración

Proyecto Final de Grado

“Planificación estratégica para la apertura de una sucursal de la concesionaria Fiat “Automekanika”, en la ciudad de Villa Carlos paz”

Andrés Martínez Consorte
DNI: 38331591
Legajo: ADM02805

Introducción:

El presente trabajo final de grado consistirá en un análisis y una propuesta de mejora para el concesionario oficial Fiat Automekanika. La misma se enfocará en una planificación estratégica que tendrá como fin la apertura de una nueva sucursal de la empresa en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

Automekanika es un concesionario oficial del grupo Fiat, ubicada en la provincia de La Rioja. Nació como una empresa familiar, con el nombre de Fenicia, y luego que obtuvieron la representación de Fiat paso a llamarse Automekanika.

Este trabajo pretende que Automekanika logre incursionar en un nuevo mercado, diferenciándose de la competencia, sobreviviendo a los cambios que sufre el entorno, disminuyendo sus debilidades y aprovechando al máximo su potencial para poder crecer de manera estratégica.

Incursionar en un nuevo mercado implica organizar los recursos necesarios a los efectos de potenciar las posibilidades de éxito y así minimizar las contingencias negativas. Para esto es fundamental realizar un análisis del ambiente externo de la empresa (macro entorno y micro entorno) y un análisis interno de la misma, para poder identificar cuáles son las principales amenazas y debilidades que perjudican al funcionamiento normal de la empresa, así como también identificar las oportunidades y fortalezas que se puedan explotar.

Finalmente se definirán los principales lineamientos a seguir para la apertura de la nueva sucursal. Dichos lineamientos se expondrán en forma de estrategias que contendrán, diferentes tácticas que se necesitarán llevar a cabo para cumplir con dicho objetivo.

Justificación:

La mayoría de los expertos que estudian actualmente el mundo empresarial coinciden en que, hoy en día las diferentes organizaciones que existen a nivel mundial, ya sean pymes o grandes empresas, se encuentran inmersas en un mundo dinámico en el cual se torna difícil la tarea de planificar y predecir los posibles cambios que podrían llegar a suceder en el futuro. Esto se debe a diferentes razones como pueden ser: las innovaciones tecnológicas, el crecimiento de la población mundial, los cambios en las preferencias de los consumidores, etc. A esto se le suma el alto nivel de competencia que poseen las empresas en los mercados de hoy.

Debido a estas problemáticas que mencionan los expertos con las que conviven las organizaciones actualmente, la planificación estratégica se convierte en un elemento fundamental para potenciar el rendimiento en los mercados actuales. La importancia de la misma radica en que permite trabajar hacia un objetivo concreto, el cual nace de la definición de una misión-visión que represente lo que es y lo que será en el futuro, traduciéndose esto en una estrategia, objetivos y, por último, planes de acción que ayuden a fijar su rumbo. Además, es una herramienta sumamente útil que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

Esta herramienta se torna aún más impórtate en empresas situadas en Argentina, debido a lo difícil que se hace proyectar planes a futuro. Mediante esta propuesta las empresas pueden conocer cuál es la situación actual de la organización, qué camino tomar para lograr sus objetivos y como debe llegar a sus metas.

Con el siguiente trabajo se buscará aportar, mediante la planificación estratégica, un modelo de análisis y planificación para la apertura de nuevas sucursales o unidades de negocio, que se pueda aplicar a diferentes empresas y a diferentes disciplinas. Este modelo será de gran ayuda para aquellos interesados en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos horizontes. Si bien cada disciplina posee sus características propias que las diferencian del resto, mediante este modelo, aquellos interesados en expandirse, podrán seguir un marco de referencia y aspectos claves a tener en cuenta en el proceso.

Objetivo General:

Formular un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la concesionaria Fiat “Automekanika” a fines de 2016, en Villa Carlos Paz, buscando una rentabilidad del 15% para 2018.

Objetivos específicos:

- Analizar el entorno de Automekanika y detectar posibles amenazas y oportunidades.
- Analizar la situación interna de Automekanika y detectar sus capacidades y falencias para asumir el proyecto.
- Evaluar la situación del mercado en el que se desarrollara la nueva concesionaria, midiendo su demanda y así visualizar la viabilidad del proyecto.
- Diseñar el plan estratégico acorde a la situación de la marca, al mercado elegido y a las exceptivas planteadas.

Marco Teórico

En este apartado del trabajo final se desarrollará un marco de referencia conceptual sobre la planificación estratégica que permita guiar la investigación manteniendo el enfoque deseado, es decir, que este perfectamente centrada en el problema y permita potenciar el rendimiento de la empresa y cumplir de manera eficaz con sus objetivos a futuro. La finalidad del marco teórico es brindar un sistema coordinado y coherente de aspectos y proposiciones que permitan abordar el problema. Para el desarrollo del siguiente trabajo se basó principalmente en los autores José Ramón Gallardo Hernández en su edición 2012 y Alfonso L. Ortega Castro en su edición 2008. Debido a que sus aportes son una guía metodológica clara en el desarrollo de los pasos a seguir, y brindan las herramientas necesarias de la planificación estratégica. También es importante el aporte tomado de otros autores como Michael Porter, Mintzberg y Drucker.

Para abordar el estudio acerca de cómo se debe desarrollar una correcta planificación estratégica será necesario sustentar los elementos relevados a teorías que permitan ampliar el entendimiento de la misma. Es decir, cuáles son los aspectos a tener en cuenta del entorno de las organizaciones, el mercado en el que se desenvuelven, la importancia de la misión, la visión y los valores, la definición de los objetivos, como así también los puntos a tener en cuenta para la correcta elaboración de un buen plan estratégico.

Es por ello que la lógica de construcción conceptual que seguirá este marco teórico comenzara por la definición de organizaciones y la teoría del caos, que es una problemática que según expertos viven actualmente las empresas, y la planificación estratégica es la herramienta central que a partir de la cual se comienza a gestionar esta patología. Posteriormente se desarrollarán los conceptos de aquellos elementos que forman parte del entorno, el mercado y sus estrategias, la definición de la misión, visión y valores según diferentes posturas, el planteamiento de objetivos y la manera en la cual se elaboran los planes estratégicos, cuáles son sus características y para que se utilizan. Finalmente, se concluirá con la importancia que tiene el rol del administrador en las organizaciones.

Teoría del caos:

La mayoría de los expertos que estudian actualmente el mundo empresarial coinciden en que, las diferentes organizaciones que existen a nivel mundial, ya sean pymes o grandes empresas, se encuentran inmersas en un mundo dinámico en el cual se torna difícil la tarea de planificar y predecir los posibles cambios que podrían llegar a suceder en el futuro.

De acuerdo a la autora María Jesús Pidal González, en su ensayo “la teoría del caos”, describe a la misma como una problemática que viven las organizaciones actualmente:

El enfoque tradicional de la gerencia pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsible; dentro de este enfoque, los eventos no controlables, el desorden, la incertidumbre y el caos, han sido considerados adversos a la noción de organización, por lo tanto, deben ser eliminados de la empresa. Contrario al enfoque de orden, control y previsión, la teoría del caos sugiere que los acontecimientos son impredecibles, que las irregularidades son una propiedad fundamental de las organizaciones, donde pequeñas perturbaciones pueden tener grandes efectos y donde el grado de desorden es alto. Por lo tanto, los gerentes no pueden basarse en sistemas, reglas y procedimientos, sino que deben prepararse para adaptarse a lo nuevo de manera continua y atrapar oportunidades en todas partes (Mintzberg et al, 1998).

A través de la planificación estratégica sería posible disminuir la incertidumbre, el desorden y los efectos producidos por las perturbaciones mencionadas en la teoría del caos, aprovechando las oportunidades de adaptarse a lo nuevo de manera continua y aprovechando las oportunidades como plantea Mintzberg. Además, es una herramienta sumamente útil que tiende a eliminar la improvisación, alinear los recursos para lograr mejores resultados y fijar el rumbo deseado.

Planificación Estratégica:

Existen muchos autores que hablan sobre la planificación estratégica y el alcance que tiene la misma en el mundo empresarial. La mayoría de ellos coincide en que no representa un fin en sí misma, sino que como plantea Alfonso Ortega Castro (2008), la planificación estratégica es una herramienta utilizada por las organizaciones para concertar esfuerzos de acuerdo con un marco de referencia diseñado y consensuado por las propias empresas, que motive y movilice a cada uno de los integrantes de la organización a cumplir con los objetivos planteados.

Existen muchos autores que han definido la planificación estratégica como:

Un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2001, p.157)

El proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler, 1990)

Un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Dipres, 2003)

Estas definiciones coinciden en que la planificación estratégica es una herramienta cuyo fin es alcanzar los objetivos de manera integral por la organización y en la que cada miembro de la misma debe participar en dicho proceso.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta la siguiente definición de planificación estratégica debido a que se menciona en forma clara la mayoría de los elementos de la misma, nombra algunos beneficios y destaca claramente su objetivo:

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea. (Alfonso Ortega Castro, 2008, p.27)

Además de dicha definición Alfonso Ortega castro plantea que en la actualidad la planificación estratégica tiene como contexto el gran ambiente competitivo y las altas velocidades con la que se producen los cambios, por lo cual se considera la misma como uno de los medios más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influir en el entorno y aprovechar las oportunidades que existen en él.

Por esta razón es que es fundamental realizar un estudio detallado del entorno que poseen las organizaciones antes de empezar a planificar.

Entorno:

En todo proceso de planificación se considera primordial el estudio del entorno de las organizaciones debido a que el mismo es una variable crítica a la hora de tomar decisiones. Ya que ninguna organización se encuentra exenta del mismo y todas en mayor o menor medida se ven influenciadas por este.

José R. Gallardo Hernández (2012) plantea que la finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización, factores tales como: los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas; y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales que la rodean afectaran de manera directa o indirecta el rendimiento de la organización. Por lo tanto, el análisis del entorno puede definirse en dos partes el análisis interno y el análisis externo.

Análisis externo:

Análisis Macro entorno:

Desde el punto de vista de José R. Gallardo Hernández (2012), el análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las oportunidades y amenazas se encuentran fuera de control debido a que forman parte del contexto de la misma. En general, la organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas claves del entorno conocidas como PEST, que puedan afectar su negocio.

Estas fuerzas denominadas claves son:

- **Fuerzas económicas:** el análisis de esta fuerza se va a centrar en cómo afecta la economía a nivel mundial y nacional en la organización. Teniendo en cuenta diferentes aspectos como: los ciclos económicos que vive el país, evolución del

PBI, los tipos de interés que existen en el mercado, la oferta monetaria, el nivel de inflación que esa sufriendo el país en la actualidad, la tasa de desempleo, la distribución de los recursos y el nivel de desarrollo existente.

- **Fuerzas sociales:** el análisis de esta fuerza se va a centrar en conocer cómo influye la sociedad en la organización. Entendiendo la manera en la que actúan algunos factores como: la evolución demográfica, la distribución de la renta en la población, la movilidad social, los cambios en los estilos de vida por los que están transitando los consumidores en la actualidad, la actitud consumista, el nivel educativo promedio y los patrones culturales que posee la sociedad.
- **Fuerzas políticas y legales:** es de vital importancia para cualquier organización conocer de qué manera influye el gobierno y sus decisiones en la organización. Para ellos se debe realizar un análisis sobre factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.
- **Fuerzas tecnológicas:** un punto importante a tener en cuenta para conocer la situación por la que está transitando la empresa, es saber cómo se encuentra la organización en relación a la tecnología y sus avances. Cuál es el estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. El conocimiento y manejo de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos.

Luego de haber realizado todo el análisis del entorno y conocer cuál es la situación de la empresa, teniendo en claro sus fortalezas y debilidades y conociendo las diferentes oportunidades y amenazas que surgen del mismo. Se estará en condiciones de realizar un diagnóstico para visualizar la posición en la que se encuentra la organización con respecto a todas las variables que la rodean. Sin embargo, es indispensable analizar el mercado para saber cuáles son las estrategias que se pueden tomar que permita lograr una ventaja competitiva con respecto al resto y así mejorar la posición en la que se encuentra la empresa.

Mercado:

La mayoría de los especialistas en este tema definen al mercado como el lugar donde se encuentran los vendedores y demandantes de un producto o servicio, cuya relación determina el precio de dicho bien. El análisis del mercado es indispensable para conocer a nuestro público objetivo y así encontrar la mejor estrategia para llegar a él, logrando una ventaja competitiva y satisfaciendo las necesidades del cliente.

El público objetivo se podría definir como:

Se trata del público al que diriges tus acciones de comunicación y/o al que quieres venderle tu producto o servicio. Es importante tenerlo claramente definido e identificado para aumentar las posibilidades de acierto en tus acciones de Marketing. Si sabes a qué público objetivo te diriges, es más difícil fallar. (Virginia Borges, 2012)

Ventaja competitiva y estrategias de mercado:

En cuanto se tiene en claro al público objetivo es necesario definir una ventaja competitiva y adoptar una estrategia. Según Porter (1985) una ventaja competitiva busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo, y de este modo lograr diferenciarse del resto.

Porter, menciona tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- **Liderazgo por costos:** la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales.
- **Diferenciación:** la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia

permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

- Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos.

Análisis Micro entorno:

De acuerdo con el pensamiento de Alfonso Ortega Castro (2008) para realizar el análisis interno de la organización toma como base el estudio de las 5 fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1980. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento

Las 5 fuerzas de Porter son:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenaza depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y afectar a las empresas que proveen. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y no perder su cartera de clientes. Cuanto más poder posean los proveedores menos atractivos será el mercado

- **Poder de negociación de los clientes:** Si los compradores están bien organizados, el producto tiene varios sustitutos o el mismo no se encuentra muy bien diferenciado, podría provocar que las exigencias del cliente sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).
- **Rivalidad entre competidores:** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Concesionarias:

De acuerdo a la definición del tema planteado en el trabajo, Planificación estratégica para la apertura de una sucursal de la concesionaria Fiat “Automekanica”, en la ciudad de Villa Carlos paz, es necesario lograr definir el termino de concesionaria en relación a las organizaciones, cómo se manejan las mismas, cuáles son las claves para que la misma posea un alto rendimiento y de qué manera la planificación estratégica puede aportar para el desarrollo de una.

El diccionario de lengua española Larousse 2007 defina a la concesionaria como aquella persona o empresa que ha recibido de un organismo oficial el permiso para que explote una actividad o propiedad del gobierno. Relacionando esta definición con la temática

planteada podríamos definir a una concesionaria como el lugar de venta de automóviles de una marca autorizado por sus fabricantes.

Todos los tipos de concesionarias nacen a raíz de lo que se denomina contrato de concesión. El código comercial argentino define a dicho contrato como:

Un contrato de concesión es aquel contrato entre dos personas con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario, la prestación, operación, explotación, organización y/o gestión, total o parcial, de un producto, marca o servicio, o la construcción, explotación o conservación de una obra o bien destinados al servicio o uso público como en el caso de las concesión que hace el estado para la construcción y administración de una autopista, puerto, aeropuerto, etc., así como aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad contratante, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valoración, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.

Según el diario clarín en una nota escrita por Martin Parrado en 2005 las claves para que una concesionaria tenga un buen rendimiento y consiga una ventaja competitiva que las diferencie del resto son:

- Inversiones importantes: No es una actividad para todo público porque exige gran inversión de capital. Los que ya están en el negocio sugieren empezar desde abajo para conocer bien el ambiente.
- Conservar a los clientes: Los autos, finalmente, son los mismos. Por eso, lo que cuenta es atraer a los clientes y fidelizarlos. De allí que la atención, el servicio, el respeto y la calidad son imprescindibles.
- Ubicarse en el lugar adecuado: Aunque no todos opinan exactamente igual sobre cuánto influye la zona, todos sugieren que el lugar de emplazamiento no esté saturado de competidores y que tenga potencial.
- La diferencia está en el taller: La totalidad de los empresarios consultados coincide en que el servicio de taller mecánico es un factor crucial para ofrecer seguridad y tranquilidad a los clientes

La planificación estratégica como herramienta puede aportar todo tipo de beneficios para el desarrollo de una concesionaria, debido a que, como plantea Alfonso Ortega Castro (2008) la tendencia de la globalización de la economía a nivel mundial y el mercado altamente competitivo en el que se llevan a cabo este tipo de proyectos, exige que las empresas realicen continuamente procesos de planeación para potenciar su rendimiento y mantenerse en competencia. Mediante esta herramienta es posible definir cuál sería la misión, visión y valores de una nueva concesionaria, definir los objetivos generales y específicos que tienen los dueños, definir la estrategia de mercado a utilizar para lograr una ventaja competitiva y los pasos a seguir para realizar un plan estratégico donde visualizar los recursos y la estructura necesaria para abordar este proyecto.

Análisis Interno:

Porter describe diferentes elementos que la estrategia toma de la organización para diagnosticar la situación interna y de esa manera encontrar una ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: uno de ellos es la cadena de valor.

Cadena de Valor:

José R. Gallardo Hernández (2012) define a la cadena de valor como una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas áreas de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. La misma consiste en dividir a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y aquellas que podrían serlo.

Está compuesta por 9 categorías de actividades genéricas divididas en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Ellas son:

- Logística interna: Las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de producto.
- Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en producto final.
- Logística externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los compradores.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
- Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo implicadas en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- Abastecimiento: El abastecimiento se refiere a la función de comprar los insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa
- Desarrollo de tecnología: Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimiento o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- Administración de recursos humanos: La administración del talento humano consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de personal.
- Infraestructura de la empresa: la infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales y administración de calidad.

Misión, Visión y Valores:

Luego de finalizar con el diagnóstico del entorno, se haya estudiado el mercado definiendo la mejor estrategia que permitirá diferenciar del resto adoptando una ventaja competitiva, es necesario fijar el rumbo de la organización, plantearse a donde se quiere llegar, el objetivo primordial de la misma, de qué manera y con qué criterios llegar a ese

fin. Por esta razón, definir lo que se denomina la misión de la organización, la visión y los valores, es uno de los puntos primordiales de la planificación estratégica.

Misión:

La misión se podría definir como:

La razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Jose Ramon Gallaro Hernandez, 2012, p.62)

En base a esta definición se podría decir que sin una misión la organización no tendría claro el rumbo, quienes son, a donde se quiere llegar, para que se realizan las actividades y el porqué. Es por ello que la misión como plantea Gallardo Hernandez debe definirse en forma clara y que cada miembro de la organización sepa entenderla. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión además es una forma de motivación para los empleados. La razón de ser de una empresa está constituida por cinco elementos, entre ellos se encuentran: su historia, las preferencias actuales de la organización, el entorno del mercado, los recursos de la administración y la organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

Visión:

Continuando con el pensamiento de Jose R. Gallardo Hernandez (2012), se podría decir que toda estrategia de una organización parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa, de algún pensamiento o sueño, que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. En otras palabras, es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en las causas que se tienen para llegar a dicha proyección. La visión debe explicar: un objetivo a futuro, el procedimiento para la obtención del mismo

y sus medios. Es decir que responde a las preguntas ¿Qué queremos ser? Y ¿a través de qué medios?

Tan pronto como se establezca la visión se convierte en el objetivo máximo de la empresa, al igual que la misión es una fuente de inspiración y motivación para todos los integrantes de la organización.

Valores:

En el momento en que se define la misión y la visión es necesario definir bajo qué criterios se basará la organización para cumplir con ellos. Como plantea Gallardo Hernández todas las personas poseen ciertas creencias o ideas que ayudan a definir lo que es importante o no, la manera de hacer las cosas, que caminos elegir para llegar a los objetivos, si es correcto o equivocado. A esto se le llama Valores.

Las empresas también tienen sus valores, que en la mayoría de los casos coinciden con su fundador o las personas que estén a cargo. Sirven al igual que los de las personas para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros.

Las investigaciones señalan que las empresas que tienen éxito son aquellas que tienen bien definido y en forma clara su misión, visión y valores. Y que los mismos deben ser respetados y cumplidos por todos los integrantes de la organización. Sin estos lineamientos, se tornaría muy difícil lograr definir los objetivos de cualquier empresa ya que no se tendría un rumbo claro y la empresa se encontraría en cierta manera fragmentada o dividida por sus áreas sin una puesta en común que una a cada parte de la misma.

Definición de objetivos:

Todas las organizaciones que existen a nivel mundial, ya sean pymes o grandes empresas poseen objetivos desde su nacimiento, ya que todas se crearon con un fin determinado y para satisfacer ciertas necesidades.

Jose R. Gallardo Hernández (2012) menciona que el concepto de objetivo es una parte esencial en la formulación de las estrategias de las organizaciones ya que sin objetivos

sería imposible lograr definir una estrategia. Las organizaciones se encuentran altamente influenciadas por un contexto muchas veces incierto; la política, la tecnología y el medio ambiente repercuten sobre variables claves de las organizaciones como: el volumen de ventas, los costos de producción, el mantenimiento de inventarios, las estrategias de mercado, etc. Debido a esto, se tienen que tomar decisiones sobre factores controlables (entorno interno) tomando en cuenta aquellos que son incontrolables (entorno externo).

El reto de cualquier empresa es lograr reducir esa incertidumbre que provoca el entorno mediante la anticipación de eventos, esto se podría lograr mediante un proceso de planeación estratégica aplicado correctamente. Así la definición de objetivos, es uno de los pilares en que se apoya la estrategia empresarial. Una definición errónea puede provocar grandes pérdidas de dinero, tiempo, clientes e incluso llevar a la quiebra.

Un objetivo organizacional sirve para:

- Asignar responsabilidades
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

José R. Gallardo Hernández menciona a la gerencia por objetivos (MBO) como una herramienta para definir de manera correcta los mismos. La Gerencia por Objetivos primero fue delineada por Peter Drucker en 1954 en su libro “La Gerencia de Empresas”. Según Drucker los gerentes deben evitar “la trampa de la actividad”, que atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito u objetivo principal. Uno de los conceptos del MBO era que, en lugar de algunos gerentes de la alta dirección, todos los gerentes de una firma, deben participar en el proceso del planeamiento estratégico, para mejorar la implementación del plan. Otro concepto de la Gerencia por Objetivos es, que los gerentes deberían implementar una gama de sistemas de desempeño, que son diseñados para ayudar a la organización a funcionar bien. Existen ciertos principios de la gerencia por objetivos ellos son:

- Conexión en cascada de las metas y objetivos de la organización,
- Objetivos específicos para cada miembro.
- Toma de decisiones participativa.

- Período de tiempo explícito.
- La evaluación de desempeño y provisión de retroalimentación.

Definidos los objetivos de la empresa se estará en condiciones de saber cuáles son los resultados que busca la misma. Ahora bien, esos objetivos y esos resultados deben tener un proceso de seguimiento y control, para que la organización no se desvíe del eje que pretenden sus directores. Una de las maneras de realizar este seguimiento y control es mediante el diseño y la utilización de indicadores de gestión que permitan visualizar el rendimiento de la empresa en cierto momento y corregir las desviaciones probables que pueden ocurrir. Este proceso debe formar un ciclo en toda empresa para que la misma mejore día a día y logre una mejora continua en su desempeño.

Indicadores:

En todas las organizaciones se torna imprescindible la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o producto que ofrece la empresa, y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la institución y sus objetivos prioritarios, Además, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada. Una herramienta útil para esta evaluación cualitativa y cuantitativa de la empresa es la formulación de indicadores de gestión.

José R. Gallardo Hernández (2012) define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas de la misma naturaleza, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los mismos proporcionan información sobre aspectos críticos y resultados de la organización. Es decir que reportan la variación entre los resultados esperados y los reales en un momento dado.

Con base a los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en 2 clases:

- Indicadores de desempeño
- Indicadores de resultados

Los indicadores que miden la consecución del objetivo se denominan indicadores de resultado, mientras que aquellos que permiten realizar ajustes en la operación se los llama indicadores de desempeño.

La medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad. Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. Esta información puede ser: información financiera, contable, de operaciones, de resultados, etc.

Este proceso de utilizar indicadores de gestión para medir el desempeño, que en estricta lógica se incluye en todo proceso integral Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios. Además, todos los planes estratégicos deben incluir elementos de control, tales como estos.

Plan estratégico:

Una vez que se logró culminar con el proceso de elaboración de un diagnóstico completo del entorno, el análisis del mercado, las estrategias convenientes para lograr una ventaja competitiva, la definición de la misión, visión, valores y objetivos, así como también los indicadores necesarios para medir su desempeño; se estará en condiciones de elaborar un plan estratégico completo para la empresa.

Siguiendo con la línea de José R. Gallardo Hernández (2012) el esfuerzo de los procesos de planeación culmina con la elaboración del plan estratégico. Dicho plan servirá como referencia tanto para los niveles gerenciales encargados de la implementación de la estrategia como aquellos empleados que pertenecen a los niveles más bajos.

Un plan estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica las metas de la organización en términos numéricos. Es manifiesto porque especifica las líneas de acción para conseguir los objetivos, así como políticas principales y planes operativos. Finalmente es temporal porque establece tiempos concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la práctica del plan sea exitosa.

La implementación de las estrategias implica la realización de diferentes tareas necesarias para la adecuar las condiciones en las que trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo.

En un plan estratégico es importante diseñar la estructura que va a poseer la organización para cumplir con sus objetivos. En la implementación de una estructura organizacional sólida, será importante considerar las siguientes acciones:

- Asignación de recursos
- Definición de los cursos de acción y los procedimientos de revisión de los mismos
- Establecimiento de programas y actividades, que son un conjunto ordenado de acciones que acompañan la implementación de la estrategia.

De acuerdo a la perspectiva de Alfonso Ortega Castro (2008) un plan estratégico debe contener la siguiente metodología:

- Misión, visión y valores
- Objetivos
- Diagnostico
- Estrategias
- Acciones y proyectos
- Indicadores
- Metas
- Programación
- Seguimiento, evaluación y control

El objetivo primordial de un plan estratégico es alcanzar los objetivos y la visión de la organización.

Rol del administrador:

En conclusión, se podría relacionar al rol del administrador con la planificación estratégica ya que como define Juárez (2006) el administrador es la persona encargada de manejar óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de la organización que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución previamente se ha fijado. A través de las siguientes actividades:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

En toda planificación estratégica intervienen estas cuatro actividades ya que desde el primer momento que comienza este proceso se está planificando y visualizando a donde se quiere llegar, luego cuando se confecciona el plan estratégico al final de este se debe organizar toda la estructura necesaria para que se lleve a cabo el mismo. Posteriormente los directores o gerentes de la organización deben dirigir y hacer que se cumple con cada punto de este plan, para alcanzar el objetivo deseado. Finalmente, a través de los indicadores de gestión se debe controlar el desempeño del mismo y corregir posibles desviaciones que surjan a medida que se lleve a cabo todo este proceso.

Marco Metodológico

En el presente proyecto de aplicación profesional, en la ciudad de Villa Carlos paz, se utilizará para recabar información pertinente una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Dicho trabajo final se hará en base a datos provenientes tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

Para realizar el análisis del Macro entorno debido al nivel de complejidad que tiene el mismo y las limitaciones propias para plantear futuros escenarios, se recurrirá principalmente a fuentes secundarias de información, es decir: los datos serán recolectados de páginas de internet de instituciones públicas y privadas, artículos periodísticos, noticias de actualidad, opiniones de expertos y revistas que aporten información pertinente para el diagnóstico del mismo.

Una vez diagnosticado el macro entorno se debe realizar un análisis interno de la empresa a través de un estudio exhaustivo de la cadena de valor, con el objetivo de conocer la realidad organizacional que posee la misma y la capacidad que posee para asumir el proyecto.

En tercer lugar, será de suma importancia conocer la potencialidad del mercado para conocer la viabilidad que tendrá el nuevo negocio. Estos últimos dos análisis requerirán de fuentes primarias de información, será necesario abordar diferentes unidades de estudio, entre ellos se encuentran los directivos y proveedores actuales, potenciales clientes y competencia que existe en el sector.

A continuación, se describirá las fichas de referencia con las que se trabajará en la metodología:

Análisis interno	
Tipo de investigación	Exploratoria
Método	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directores

Criterio muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	6 directivos

Para recabar información sobre la realidad organizacional que posee la empresa se realizara una investigación de tipo exploratoria donde se tomara como población a 6 directivos de la misma, a través de un criterio no probabilístico e intencional. La técnica a utilizar será una entrevista basado en una guía de pautas que contenga los elementos que posee la cadena de valor de la empresa, tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo

A la hora de analizar el mercado se utilizarán dos fichas de referencia, una dedicada a los competidores y otra para los clientes potenciales.

Competencia	
Tipo de investigación	Exploratoria
Método	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Grilla de Observación
Población	Competencia
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	4 o 5

Con el propósito de analizar la competencia existente en el mercado se llevará a cabo un tipo de investigación exploratoria en donde se tomará como muestra a las principales concesionarias ubicadas en Villa Carlos Paz a través de un criterio no probabilístico e intencional. Dicho análisis se realizará mediante una grilla de observación que contendrá los puntos claves a tener en cuenta de cada competidor, con el motivo de conocer cuáles son sus ventajas competitivas y así tratar de imitarlas.

Cientes	
Tipo de investigación	Descriptiva
Método	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Potenciales Clientes
Criterio muestral	No probabilístico Intencional
Muestra	50

Uno de los puntos más importantes del diagnóstico será el análisis del mercado en relación a los potenciales clientes que posee el mismo ya que a través de este se podrá visualizar la viabilidad del proyecto. Esta investigación se llevará a cabo de manera descriptiva y la muestra que se tomará dependerá de los datos relevados sobre la porción de la población de la ciudad con capacidad para comprar un automóvil y ser un cliente potencial de la nueva concesionaria. La técnica a utilizar serán encuestas personales a través de cuestionarios. Un cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente en numerosas personas. Esta técnica será empleada a fin de conocer qué características son consideradas por los clientes y en que se basan para elegir una concesionaria para, posteriormente, comparar los resultados con las percepciones de la organización.

Proveedores	
Tipo de investigación	Exploratorio
Método	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Proveedores de servicios de una concesionaria
Criterio muestral	No probabilístico Intencional
Muestra	5

Con la intención de evaluar los proveedores que existen en el mercado, se llevará a cabo un tipo de investigación exploratoria, en donde se tomará como muestra a los principales proveedores que necesitaría la empresa a través de un criterio no probabilístico e intencional. Dicha evaluación, se realizará mediante una grilla de análisis, que tendrá como objetivo conocer cuáles son las principales características de cada uno de ellos y el poder de negociación con el que cuentan.

Producto sustitutos	
Tipo de investigación	Exploratorio
Método	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Productos sustitutos de un auto
Criterio muestral	No probabilístico Intencional
Muestra	5

Finalmente, con el objetivo de conocer cuáles son los productos sustitutos con lo que tendría que competir indirectamente la empresa, se llevará a cabo un tipo de investigación exploratoria en donde se tomará como muestra a los principales productos sustitutos de un automóvil, a través de un criterio no probabilístico e intencional. Dicha investigación, se realizará mediante una grilla de análisis, que tendrá como objetivo conocer las principales características de los mismos y cuáles son las ventajas y desventajas que cuentan cada uno de ellos.

Cronograma de implementación de la Metodología de la investigación:

Tareas	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relevamiento: 1º salida al campo. Análisis marco																				
Relevamiento: 2º salida al campo. Implementación de guía de pautas.																				
Relevamiento: 3º salida al campo. Grilla de observación competencia.																				
Relevamiento: 4º Salida al campo. Cuestionario																				
Procesamiento de Datos																				
Análisis e interpretación de resultados																				
Conclusiones diagnosticas																				
Lineamientos para el desarrollo estratégico y etapa de intervención																				

Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno

Análisis Macro:

Para realizar el análisis del macro entorno se llevará a cabo el análisis conocido como PEST, concentrándonos principalmente en la situación política y económica del país y la región. Teniendo en cuenta también la situación social y tecnológica que influyen en la empresa.

Análisis político-legal:

El escenario político actual de la Argentina vive tiempos de cambio, con el traspaso de mando del gobierno liderado por Cristina Kirchner, cuya política se caracterizaba por la fomentación del consumo a costa de agravar los desequilibrios macroeconómicos, en base a un abultado déficit fiscal del 7 % del PBI financiado principalmente por emisión monetaria. El Ing Mauricio Macri, dio una de las sorpresas políticas del 2015 al alzarse como Presidente de Argentina, rompiendo con 12 años de hegemonía kirchnerista. Bajo el lema “Cambiemos”, el ex presidente del popular Boca Juniors y ex jefe de gobierno de Buenos Aires basó su campaña en desafiantes propuestas económicas con el objetivo de que los trasandinos vuelvan a la palestra internacional. El Presidente cumplió rápidamente con varias promesas de campaña, pero restan acciones cruciales para poder iniciar el camino hacia la "pobreza cero”.

Casi desde el primer día, Mauricio Macri y su amplio equipo de ministros del área económica, capitaneados por Alfonso Prat-Gay (Hacienda y Finanzas), fueron tomando diversas medidas orientadas a eliminar las grandes trabas que condujeron al estancamiento de la actividad agregada, del empleo privado y la caída del comercio exterior, con severa baja de las reservas en el Banco Central. Pero una herencia que aún no ha logrado terminar de descifrar, en particular en lo referente al real estado de las finanzas públicas, como de los organismos descentralizados, como el Indec, pero que se percibe tiene más deudas que créditos, ha hecho que la tarea inicial de explicitar las metas e instrumentos para alcanzarlo, siguiera incompleta.

Entre las primeras medidas económicas tomadas y que sorprendieron por la rapidez con la que contribuyeron a desarmar las tensiones que afectaban al mercado de cambios, y, en menor medida al impacto inflacionario y a la industria automotriz, se destacan:

- 1. Eliminación de las retenciones:** Comprendió a las exportaciones de cereales y oleaginosas, con exclusión del complejo sojero, que tendrá un esquema de recorte gradual a ritmo de 5 puntos porcentuales por año; a la industria manufacturera y también parcialmente a procesos de productos de origen agropecuario. Sin embargo, en la medida pasó casi desapercibida una decisión que beneficia a la industria automotriz: también se eliminaron las retenciones a la exportación de vehículos fabricados en la Argentina. Medida muy importante para mejorar la competitividad del sector, considerando que el 60% de la producción se exporta y que el sector representa el 37% de las exportaciones de manufactura industrial.

Rápidamente cambió el humor de los empresarios de los diferentes sectores, los cuales manifestaron el anuncio de inversiones. Puntualmente los agropecuarios replantearon sus previsiones de siembra y exportaciones, tanto de los cultivos de explotación extensiva como de las economías regionales y los sectores de la producción ganadera e industria láctea.

Esta medida repercute directamente en las provincias dedicadas al agro como es la provincia de Córdoba. Aumentando el nivel de ingresos de sus empresarios que repercutirán a su vez en el bolsillo del resto de los habitantes, ya que gran parte de esos ingresos es muy probable que se queden en la provincia con el objetivo de nuevas inversiones y consumo.

- 2. Fin del cepo cambiario y devaluación:** A dos semanas de asumir como Presidente, Macri anunció el fin del cepo cambiario, normativa impuesta por el gobierno anterior cuyo cometido era restringir el acceso al dólar. De la mano con la anterior, la salida del cepo llevó al tipo de cambio a niveles de entre 13 y 14 pesos desde los 16 anteriores.

Esta medida repercute tanto de manera positiva como negativa en la industria automotriz. Por un lado el fin del cepo cambiario le permitirá a las principales terminales automotrices girar utilidades para poder importar vehículos que no se producían en el país e insumos para volver a fabricar otros. Por otro lado, el

precio de las importaciones subirá a raíz de la devaluación, comprometiendo así el precio final de los automóviles y otros bienes impactando directamente en el salario real de los consumidores.

- 3. Reducción de impuestos en automóviles:** El Ministerio de Producción bajó la tasa de impuestos internos a los automóviles al 10 por ciento, para los vehículos que superen el valor de 350.000 pesos (26.315 dólares) "con el objetivo de aumentar la producción y facilitar las inversiones en el sector". En el caso de los autos de más de 800.000 pesos (unos 60.150 dólares), la alícuota será de 20 por ciento, según detalla un comunicado de la cartera de Producción. Para la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA), la modificación permitirá a las empresas "planificar y aumentar la producción y comercialización de aquellas versiones de los segmentos de vehículos que se han visto afectados, aumentando la oferta de modelos y las fuentes de trabajo en la cadena automotriz".
- 4. Normalización del Indec y del Banco Nación:** La búsqueda de la reconstrucción inmediata del sistema oficial de estadística fue otra de las promesas de campaña de Cambiemos que se implementó con la designación como director al ex viceministro de Economía, Jorge Todesca, y la reincorporación de la desplazada Graciela Bevacqua, quienes encontraron un organismo desorganizado, desmantelado, con una inusual cantidad de máquina trituradora de papeles y ausencia de personal en hasta el cuarto grado de jerarquía. De ahí que se adoptó la "emergencia estadística", para reorganizar la institución y comenzar a reconstruir el sistema de precios. Mientras que la toma de funciones al frente del Banco Nación Argentina por parte de Carlos Melconian y un equipo de profesionales de singular trayectoria en la economía real y de los servicios financieros, se levantó el cepo crediticio a los sojeros y se anunció la recuperación de su rol de banca de fomento, pero también de inversión e impulsor del crédito hipotecario. Esta normalización del Instituto Nacional de estadísticas y censos (INDEC) y del Banco Nación, traerá con si un clima de confianza que se había perdido en los últimos años, para poder planificar en el largo y mediano plazo.

Estas medidas, como sostuvo Enrique Alemañy (titular de ADEFA) adoptadas recientemente por el nuevo gobierno son un paso importante en el camino de ejecución de una agenda de mediano y largo plazo, enfocada en el diagrama de una política industrial sustentable en el tiempo. Permitiendo planificar y tener una visión un poco más clara del futuro, para tomar decisiones.

En conclusión, como plantea Horacio Alonso en una nota escrita en el diario “ámbito financiero”, después del letargo en el que se sumergieron las automotrices en los últimos tiempos del Gobierno kirchnerista, desde el 10 de diciembre se vive una realidad distinta. El cambio del clima político y la expectativa por anuncios han revitalizado al sector. Pero, claro, ante tantas medidas cuestionadas que dispuso la gestión saliente, la “vuelta a la normalidad” no va a ser sencilla.

Fuente (Infobae; “El Economista”; Diario “La Nación”;
www.motoresaplano.com.ar,”Ambito financiero”)

Análisis económico:

La situación económica que atraviesa el país actualmente se torna muy compleja y dinámica debido al cambio de gobierno por el que está atravesando el mismo. Los principales analistas coinciden en que será un año de transición, con bajo o nulo crecimiento de la economía, pero con algunos sectores que resultarán beneficiados.

A pocos días de asumir, el gobierno de Mauricio Macri tomó la decisión de dejar atrás el país de los múltiples tipos de cambio y de una actividad económica que, tras haberse estancado buscó, en el año que se acaba de ir, ser estimulada con más consumo, a costa de agravar los desequilibrios macroeconómicos que fueron una marca de los últimos años del gobierno kirchnerista. Con una devaluación que llevó el dólar de \$ 9,90 a \$ 13,30, varios economistas creen que 2016 será un año de transición que estará dividido en dos en lo que al comportamiento de la economía se refiere. Una primera parte, que estará signada por una serie de necesarios reajustes y en la que serán determinantes cuestiones tales como el pacto social y la resolución del conflicto con los

holdouts. Y una segunda parte para la que se pronostica un despegue de la economía basado en mayores inversiones.

Alfonso Prat-Gay (Ministro de hacienda y finanzas) expuso los objetivos para los próximos años. En materia cambiaria se operará bajo un esquema de flotación administrada, mientras que el BCRA utilizará el régimen de metas de inflación. Concretamente, apuntará hacia un rango de inflación de 20-25% para este año, de 12-17% para el próximo, 12-8% en 2018 y alrededor del 5% hacia fines de 2019. Para no exacerbar el sesgo recesivo de la política económica, el déficit fiscal se reducirá gradualmente, vía un recorte neto de gastos este año y la recuperación del crecimiento en los próximos. Esto implica pasar de un rojo fiscal de 7,1% del PIB a 4,8% en 2016, para luego ir convergiendo hasta llegar a casi 0% hacia fines de 2019.

La forma en que se dio la salida del cepo y el valor en el que, inicialmente y sin sobresaltos, quedó el dólar llevaron a que en los últimos días de 2015 algunas consultoras revisaran sus proyecciones para el año y las mejoraran. Sin consenso respecto de qué pasará con la variación del producto bruto la idea generalizada entre los analistas consultados por La Nación es que encarar las políticas para corregir las distorsiones heredadas del kirchnerismo determinará que en 2016 la inflación sea más alta que en 2015, el empleo y los salarios terminen sin avances y el déficit fiscal, que según se estima rondó el 7% del PBI en 2015, siga existiendo y en un nivel aún alto, aunque la expectativa es que, a la par de mostrar una tendencia decreciente, gradualmente el desequilibrio se financie con más créditos y con menos emisión monetaria, lo cual quitaría efecto inflacionario. Los precios son un tema central en las preocupaciones. "La devaluación per se no genera inflación, sino que presiona sobre los precios de un grupo de bienes; si esa presión es avalada por una mayor emisión monetaria, entonces sí hay una suba generalizada de precios", analiza Fausto Spotorno, economista jefe de Orlando Ferreres & Asociados. "Mientras más rápido se logre acceder a los mercados de crédito tras acordar con los holdouts, más rápido podrán reducirse el financiamiento del déficit con emisión monetaria y, por tanto, la inflación", dice Marcelo Capello, presidente del Ieral, de la Fundación Mediterránea.

Según Dante Sica, director de Abeceb, "2016 es claramente un año de transición, porque se pasa de una economía donde el principal punto de apoyo para la expansión

fue el consumo, a costa de desequilibrios, a una economía funcionando a partir de inversiones y con corrección de distorsiones", ¿Cuáles son esas distorsiones? Además del déficit fiscal, "el problema de los precios relativos, la pérdida de competitividad y las reservas en nivel bajo".

En la salida de las restricciones atadas al cepo -como la de no poder girar utilidades al exterior- se encuentra uno de los ejes de la mejora de expectativas. Esto beneficiara principalmente a las empresas importadoras de insumos, como las de la industria automotriz, que en los últimos años se vieron afectadas por esta política.

En el carácter gradual de las medidas -en este caso, en materia de ajuste fiscal- encontró Juan Luis Bour, economista jefe de FIEL, un motivo para ser más optimista. "Parece claro que hay una estrategia más gradual que lo previsto en materia de ajuste del déficit fiscal, que se financiará con deuda; y se prevé un mayor ingreso de capitales que permite evitar en parte una recesión." En FIEL dejaron de lado la proyección de retroceso de PBI y prevén un avance de 0,8 por ciento. En cuanto a sectores, Bour marca que la mejor performance relativa para 2016 y 2017 se daría en el agro (beneficiado por la medida sobre las retenciones), mientras que la recuperación de la industria y la construcción debería esperar a 2017".

En un ejercicio de definir pros y contras del nuevo escenario, Capello afirma que 2016 estará signado por dos fuerzas contrapuestas: por un lado, el nuevo tipo de cambio ayudará a las exportaciones, y el clima de mayor confianza y la mejor relación con el mundo podrían atraer inversiones y abrir la puerta para el financiamiento internacional. Por el otro lado, el efecto de una inicial mayor inflación afectará el poder adquisitivo de la población con ingresos fijos. Este doble juego es el que llevará a pronosticar un año dividido en dos, con una reactivación dentro de unos meses. "El año podría terminar con un crecimiento de 1 o 2 puntos del producto", dice el economista del Ieral.

Bour afirma que, "Con una economía con bajo crecimiento no puede esperarse un gran incremento del empleo. A eso se suma que debería haber menor suba en el sector público y, si bien la devaluación favorece más a sectores de bienes transables, la demanda será significativa a partir de que la economía retome su ritmo de crecimiento, en el segundo semestre o en el último cuarto del año". "Es posible un escenario en el

que los salarios reales caigan entre 1,5 y 2,5% y recuperen plenamente esa baja en 2017 por una menor inflación", afirma el economista.

En conclusión, se podría decir que en el 2016 se espera que los primeros meses sean de reacomodamientos, pero se prevé que avanzado el año llegue el crecimiento de la mano de la inversión. Otro objetivo puntual del nuevo gobierno será frenar la inflación, para ello, el pacto social y la política fiscal serán claves.

Fuente: (Diario "Iprofesional", "La Nación" y "El Economista")

Análisis contexto social:

En este último tiempo se ha dificultado poder conocer cuáles son los parámetros sociales que vive el país en la actualidad, ya que no se conocen cifras oficiales desde hace casi 3 años. El último informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) corresponde al primer semestre de 2013 y da cuenta de una pobreza de 4,7% y de una indigencia de 1,4% de la población urbana. Son cifras cuestionadas, porque fueron construidas a partir de la subestimación que, a partir de la intervención política del Indec en 2007, afectó los precios de las canastas de consumo usadas para calcular los índices de la realidad social (se compara el precio de esos conjuntos de bienes con los ingresos percibidos por los hogares).

Ante la falta de estadísticas oficiales, un informe de la Universidad Católica Argentina se ha transformado en los últimos años en una de las fuentes más confiables para analizar cuál es la situación de pobreza e indigencia que atraviesa el país. El Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (UCA), realizó un estudio donde presentó los nuevos datos de pobreza e indigencia en el país. Las cifras que arrojó el informe no fueron positivas: el 28,7% de la población argentina es pobre y en el caso de la indigencia, el relevamiento también mostró un salto, desde 5,4% a 6,4% de la población, esto quiere decir que dos millones de personas son indigentes, mientras que hay más de 10 millones de pobres. Según los cálculos al cuarto trimestre de 2014.

Para realizar su informe, el Observatorio de la Deuda Social de la UCA consideró tanto la encuesta permanente de hogares que elabora el Indec, como también su propio relevamiento de ingresos. Estos son los últimos datos conocidos hasta hoy.

La pobreza no para de subir desde 2011 y ya afecta a tres de cada diez argentinos. El informe reveló que una familia tipo necesita al menos reunir ingresos por \$5.717 por mes para no ser pobre, de acuerdo a los cálculos de su propia Canasta Básica Total (CBT). Es más del doble de los \$2.026 que calcula el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). Mientras que la tasa de pobreza era del 24,7% en 2011, pasó al 26,2% en 2012 y subió un 1,2% más el año siguiente. Con los valores actuales, hay igual cantidad de pobres que en 2010.

Por otro lado, si se realiza un análisis más específico en la ciudad de Villa Carlos Paz, donde se llevará a cabo el proyecto, se podría decir que su población ha aumentado en los últimos años. En la actualidad posee más de 85 mil habitantes y es la tercera ciudad más poblada de Córdoba. El dato fue proporcionado por el Registro Civil y se basa en la suma de la cantidad de habitantes, los nuevos nacimientos y los cambios de domicilio restandole las defunciones. Además, en la villa se registran, en promedio, 8 nacimientos por día y al ser una ventana turística durante el verano, muchos visitantes deciden instalarse en la misma en forma permanente. Desde el municipio estiman que, cada año, se suman más de tres mil nuevos habitantes. Por lo que se prevé, que este crecimiento continúe y sea aún mayor en los próximos años.

Fuente: (Infobae; Diario “La Nación”, INDEC, Diario “La Voz Del Interior”)

Nuevas tendencias sociales en el Mercado automotriz

Autos hiper-grandes, ostentosos y muy llamativos. Así fueron los modelos que durante años dominaron las ventas en Estados Unidos. Sin embargo, la marca Ford, realizó un estudio con las nuevas tendencias de consumo, donde detectó que las preferencias ya no son iguales y que aparecen otras búsquedas a la hora de definir una compra. El estudio se realizó en Estados Unidos, donde el gusto de la gente siempre tuvo algunas diferencias en comparación con la Argentina, aunque igualmente es de gran impacto ya

que puede impulsar un giro en los proyectos que dan vida a los autos del futuro. Según la investigación, hay un cambio radical en las preferencias que dominaron el mercado en los últimos 35 años, ahora sustituidas por opciones más prácticas y racionales.

Algunas conclusiones del estudio indican que las preferencias a la hora de comprar autos, se están trasladando de los grandes vehículos y minivans que dominaron los 80' y los 90' por utilitarios medianos y compactos, basados en autos con diseño y equipamiento de tope de línea.

Los datos sobre el comportamiento del mercado en relación a las dos compras más importantes en la vida de las personas- la casa y el automóvil-refuerzan la tendencia de los consumidores de reducir el tamaño de los bienes, pero sin sacrificar recursos avanzados. Ellos buscan casas más pequeñas, por ejemplo, pero no descartan el uso de materiales como el granito, pisos de madera, cocinas equipadas, terraza y chimenea.

Esta reducción en el tamaño indica también que no basta con que sea pequeño y espartano, como ocurre con algunos vehículos. El contenido premium es cada vez más buscado en vehículos pequeños y medianos, llenos de tecnología y equipamientos.

Fuente: (www.iprofesional.com)

Análisis tecnológico:

Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, existe un creciente reconocimiento del papel central de la tecnología como determinante de su éxito. Como resultado de este reconocimiento, las empresas han acelerado la adopción de recursos tecnológicos que efectivizan las gestiones administrativas. Tal despliegue efectivo de estos recursos ayuda a construir una ventaja competitiva sostenible que mejora los resultados de la empresa y a su vez las ventas.

Los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran

efecto en los diferentes mercados. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento. Sin lugar a dudas, las nuevas tecnologías han llevado consigo un cambio espectacular y drástico en todas las empresas. En los últimos años cabe destacar a Internet como el elemento revolucionario, seguido de la telefonía móvil. En escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño, y tal ha sido su influencia, que la mayor parte de los hogares lo utiliza constantemente.

Actualmente, existen nuevas tecnologías que se pueden aprovechar para aumentar el nivel de ventas y fidelización de los clientes en las empresas. El caso de las redes sociales, son sin duda una herramienta que se debe tener en cuenta para no perder terreno en el mercado. Sus influencias en el comercio y la llegada masiva que posee son cualidades excepcionales que tienen las mismas. Además, son una gran fuente de información acerca de las necesidades e intereses de los consumidores. Las experiencias compartidas y la opinión de las marcas, productos y servicios, ayudan a delinear los perfiles del público y sirven para crear mejores campañas, estrategias y promociones que atraigan nuevos clientes.

A la hora de hablar de publicidad las nuevas tendencias del marketing están llevando a que las mismas tengan que ser cada vez más personalizada y ajustada a la medida de las necesidades particulares de cada usuario, ya que la sociedad actual se encuentra saturada de ellas y se hace cada vez más difícil captar la atención de los consumidores. Sin lugar a dudas que el público desea recibir publicidad e información cada vez más relevante, en el momento y en el lugar adecuado; si las empresas, vendedores on line, creativos y agencias, logran entender esto, el resultado será la fidelización de los clientes y con este el mejoramiento de las ventas y negocios.

Otra herramienta que se debe conocer y manejar a la perfección para no perder terreno es el e-commerce (comercio electrónico), que consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Este medio se ha transformado en uno de los canales más importantes de venta elegido por los usuarios. Aquella empresa que no maneje este canal sin duda quedara en una mala posición con respecto a la competencia.

Existen diferentes compañías que utilizan el comercio electrónico para desarrollar los aspectos como:

- Creación de canales nuevos de marketing y ventas.
- Acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios.
- Venta directa e interactiva de productos a los clientes.
- Soporte técnico ininterrumpido, permitiendo que los clientes encuentren por sí mismos, y fácilmente, respuestas a sus problemas mediante la obtención de los archivos y programas necesarios para resolverlos.

Fuente: (www.cytcomunicaciones.com; Wikipedia)

Análisis Micro:

Para realizar el análisis del micro entorno se llevará a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Para comenzar con dicho análisis, se describirá en primer lugar cuales son los competidores, mediante la información recabada que surgió a raíz de la grilla de observación explicada en la metodología. En segundo lugar, los tipos de clientes que existen en el mercado automotriz de Villa Carlos Paz, mediante la información recabada a partir de las encuestas realizadas a clientes potenciales.

Competencia:

En la ciudad de Villa Carlos Paz existen ocho concesionarias de automóviles. Dos de ellos son oficiales, uno pertenece a la marca Volkswagen y el otro a la marca Honda. Los seis restantes son concesionarios Multi-marca. Estas organizaciones conforman la competencia que existe en la región. A continuación, se describirá brevemente cuales son las características de cada uno de ellos, de acuerdo al nivel de inversión, la estrategia de las mismas y la relación con el cliente, que se podría dividir en: atracción del cliente, oferta y fidelización.

- **Auto Haus:**

- Nivel de inversión:**

- Auto Haus es una concesionaria oficial Volkswagen ubicada en Av. San Martín 1600. En cuanto al nivel de inversión la misma posee un local de alrededor de 900 metros cuadrados que incluye Showroom y taller, con la cartelera oficial

exigida por la marca que se puede visualizar fácilmente desde la avenida donde está ubicada, aunque los colores de los carteles no sean muy llamativos. Al ser una concesionaria oficial la mayoría de los autos que posee son Volkswagen, aunque tiene algunos vehículos usados de otras marcas. Dicho local posee entre 10 y 15 autos en exposición.

Atracción al cliente:

En lo que atracción al cliente se refiere, con respecto a la publicidad, al ser una concesionaria oficial, debe cumplir con ciertos requisitos exigidos por la terminal. Posee publicaciones diarias en los principales diarios de la ciudad y la provincia como La Voz del interior y Diario Bamba. A esto se le suma publicidades en Canales de tv locales y programas de radio. Además, dispone de una página web muy útil donde presenta sus principales modelos, medios de contacto, promociones, etc. El diseño de la misma es muy moderno y fácil de utilizar. Las promociones que realiza son principalmente de plan de ahorro en los sitios de publicidad mencionados. Algunas de ellas son: en el Gol Trend ofrece un plan de financiación 70/30 y otro del 100 %, al igual que en los modelos Up y Suran. Además, en los modelos Amarok y Up ofrece una promoción de entrega del 50 % y 48 cuotas fijas. Con respecto a las redes sociales, es la mejor de la ciudad ya que se encuentra presente en las principales redes sociales que existen y se utilizan en la actualidad. Posee cuenta de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y Google +.

Oferta:

Si se analiza la oferta que posee el concesionario, al ser un agente oficial posee acceso a una financiación directa de fábrica y además posee convenios con el Bancor (Banco de la provincia de Córdoba) que ofrece diferentes opciones de financiamiento. La atención al cliente que posee es manejada directamente por la terminal oficial.

Fidelización:

En cuanto a la fidelización del cliente, ofrece garantía y tranquilidad en sus operaciones, ya que cuenta con talleres de atención personalizada para sus

clientes. El cliente acude al taller con cita previa, donde se inspecciona su vehículo junto al asesor de servicio. Dicha garantía es de 3 años para todos sus vehículos. Otros servicios post-venta con los que cuenta son: asistencia completa las 24 hs, repuestos originales y diferentes accesorios en todos sus vehículos.

Estrategia:

En última instancia, si se analiza la estrategia comercial de la concesionaria, se podría decir que, debido a la gran gama de vehículos que posee, tiene como objetivo competir en cada segmento de mercado y captar la mayor cantidad del mismo.

- **Rosso Honda:**

Nivel de inversión:

Rosso es una concesionaria oficial Honda ubicada en Av San Martín 1687, barrio La Cuesta. En cuanto al nivel de inversión, la misma posee un local de alrededor de 1800 metros cuadrados, con un gran frente que cuenta con la cartelera oficial exigida por la terminal. Al ser una agente oficial la mayoría de los autos que posee son Honda, aunque tiene algunos vehículos usados de otras marcas. En dicho salón se encuentran entre 10 y 15 vehículos en exposición.

Atracción al cliente:

En lo que atracción al cliente se refiere, con respecto a la publicidad, al ser una concesionaria oficial Honda, debe cumplir con ciertos requisitos exigidos por la terminal. Al igual que "Auto Haus" Posee publicaciones diarias en los principales diarios de la ciudad y la provincia como La Voz del interior y Diario Bamba, pero en menor medida. No posee página web, ni tiene presencia en redes sociales. Por otro lado, las promociones que realiza son a partir de las políticas comerciales de la marca y varían todos los meses, apuntando a productos en específico. En la mayoría de los casos, ofrece grandes descuentos por compras de contado.

Oferta:

Si se analiza la oferta que posee el concesionario, al ser un agente oficial posee acceso a una financiación directa de fábrica. Además, recibe usados como parte de pago y los valoriza dependiendo el estado del mismo. El servicio de atención al cliente es manejado directamente por la terminal oficial.

Fidelización:

En cuanto a la fidelización del cliente, ofrece una garantía de dos años con repuestos originales. A esto se le suma que cuenta con un taller propio donde se puede realizar el mantenimiento de su vehículo. Si se analiza el servicio post-venta se destaca un sistema denominado "Alertas Honda" que permite realizar al mantenimiento correcto del auto con el objetivo de que no pierda valor a lo largo de su uso.

Estrategia:

Por último, la estrategia de la concesionaria se encuentra asociada a la imagen de marca que debe respetar. Honda siempre apunta a una estrategia de diferenciación con productos de alta calidad.

- **Angle:**

Nivel de inversión:

Angle es una concesionaria multi-marca ubicada en Av. San Martín y Fleming. En cuanto al nivel de inversión posee un local de 350 metros cuadrados. Cuenta con una exposición de alrededor de 10 automóviles, con una gran variedad de marcas y mayoría de vehículos usados. La cartelería que posee no es de grandes dimensiones y sus colores no son muy llamativos por lo que no tiene una buena visualización.

Atracción al cliente:

Con respecto al nivel de atracción al cliente se podría decir que, en lo que tiene que ver con publicidad, realiza diferentes publicaciones en el Diario Bamba, y posee una página web que no se destaca por su gran elaboración y diseño, pero es bastante simple y útil. En ella se pueden visualizar cuales son los vehículos

que posee en stock. A esto se le suma una página en Facebook donde ofrece la mayoría de sus productos.

Oferta:

Si se analiza la oferta que posee el concesionario, según el tipo de financiamiento, casi todas las ventas se realizan mediante pago contado con la posibilidad de entregar un usado como parte de pago. Por otro lado, a diferencia de los agentes oficiales, el servicio de atención al cliente se realiza en forma personalizada y dependiendo de cada caso.

Fidelización:

En cuanto a la fidelización, al no poseer taller es muy complicado ofrecer garantías en las operaciones. Sumado a esto, no posee un servicio post-venta bien definido, lo que dificulta el grado de fidelización del cliente.

Estrategia:

Finalmente, se podría decir que Angle busca competir en todos los segmentos de mercado al ofrecer una gran gama de vehículos.

- **Parra:**

Nivel de inversión:

Parra es una concesionaria multi-marca ubicada en Av. San Martín 1727, La Cuesta. En cuanto al nivel de inversión cuenta con un local de 1400 metros cuadrados, que incluye Showroom y taller. Dentro del salón posee entre 10 y 15 autos en exposición de diferentes marcas, siendo la mayoría vehículos usados. Posee una gran cartelera de grandes proporciones ofreciendo una gran visualización desde diferentes puntos de la avenida en la que está ubicada.

Atracción al cliente:

En lo que atracción al cliente se refiere, con respecto a la publicidad, realiza publicaciones diarias en los principales diarios de la ciudad y la provincia como La Voz del interior y semanario Bamba. A esto se le suma publicidades en

Canales de tv locales y programas de radio. Además, dispone de una página web muy útil donde presenta sus principales vehículos en stock y precio aproximado. No se encuentra presente en redes sociales.

Oferta:

Si se analiza la oferta que realiza el concesionario, según el tipo de financiamiento, ofrece financiación a tasa fija y en pesos, y recepción de usados. Posee convenios con el Bancor (Banco de la provincia de Córdoba) que ofrece diferentes opciones de financiamiento. Por otro lado, a diferencia de otras multimarcas ubicadas en la ciudad, el servicio de atención al cliente que posee, se realiza a través de un equipo de marketing ubicado en Córdoba que atiende a todas las marcas del grupo Parra.

Fidelización:

En cuanto a la fidelización con el cliente, cuenta con un taller de atención personalizada para sus clientes, ofreciéndole garantía y tranquilidad en sus operaciones.

Estrategia:

Por otro lado, en cuanto a la estrategia comercial que lleva a cabo, se podría decir que Parra ofrece una gran gama de vehículos de diferentes marcas tanto 0km como usados, por lo que apunta a competir en todos los segmentos de mercado.

- **Azul Motors:**

Nivel de inversión:

Azul Motors, es una concesionaria multi-marca ubicada en Av. San Martín 1340. Si se analiza el nivel de inversión, la concesionaria posee un local de alrededor de 350 metros cuadrados. Posee entre 6 y 8 autos en exposición, casi todos son usados de alta gama. Los carteles que tiene al frente del local son chicos y se encuentran muy tapados por lo que su visualización no es la mejor.

Atracción del cliente:

En cuanto a la atracción del cliente, Azul Motros realiza publicaciones de sus productos en sitios web como “Cordoba Vende” y la “Club La Voz”. No posee un sitio web, pero si se encuentra presente en una página en Facebook y en una cuenta de Instagram, donde ofrece sus vehículos y se pueden ver sus características principales.

Oferta:

Con respecto a la oferta que realiza Azul Motors, se destaca el financiamiento que realiza a través de financieras locales y la recepción de usados. Por su parte, la atención al cliente que realiza la concesionaria, la lleva a cabo de manera personalizada y dependiendo de cada caso.

Fidelización:

Con lo que respecta a fidelización del cliente, al no poseer un taller, se le dificulta ofrecer garantías en sus operaciones y realizar un adecuado servicio post-venta.

Estrategia:

En fin, se podría concluir diciendo que el perfil de Azul Motors se concentra en vehículos usados de alta gama. Por lo que se podría decir que posee una estrategia de nicho de mercado o enfoque.

- **DG Automotores:**

Nivel de inversión:

DG Automotores es una concesionaria multi-marca ubicada en Av Ramón J. Cárcano 686, Las Malvinas. En relación con el nivel de inversión, posee un local de 400 metros cuadrados aproximadamente, con una cartelera de grandes proporciones ofreciendo una gran visualización desde diferentes puntos de la Av. Cárcano. Por su parte dentro del local, dispone de entre 8 y 10 autos en exposición, con gran variedad de marcas y vehículos de diferentes segmentos.

Atracción del cliente:

En lo correspondiente a atracción de clientes, DG Automotores, realiza diferentes publicaciones en los clasificados de La Voz del Interior y sumado a esto, diferentes anuncios en radios locales. No posee página web, no obstante, cuenta con una página en Facebook donde ofrece sus vehículos y se pueden ver sus características principales.

Oferta:

En cuanto a la oferta que realiza el concesionario, de acuerdo al tipo de financiamiento, se puede decir que posee financiamiento, a través de financieras locales y propio. Por otro lado, la atención al cliente, se realiza de manera personalizada y dependiendo de cada caso, al igual que otras multimarcas ubicadas en la ciudad.

Fidelización:

Por su parte, si se habla de fidelización del cliente, se debe mencionar que DG Automotores, en contraste con otras multimarcas de la zona, cuenta con un taller de atención personalizada para sus clientes, ofreciéndole garantía y confianza en sus operaciones.

Estrategia:

Finalmente, se podría decir que DG Automotres apunta a competir en todos los segmentos de mercado, ya que ofrece vehículos de diferentes gamas, tanto usados como 0 kilómetros.

- **Cuevas Automotores**

Nivel de inversión:

Cuevas es una concesionaria multimarca ubicada en Av. Uruguay 108. Si se analiza el nivel de inversión de la misma, se podría decir que cuenta con un salón de 150 metros cuadrados aproximadamente, con una cartelería que no es de grandes dimensiones por lo que no ofrece una gran visualización que atraiga

la mirada de los consumidores. Cuenta con alrededor de 5 autos en exposición en su mayoría usados y de diferentes marcas.

Atracción del cliente:

Si se habla de atracción al cliente, en cuanto a la publicidad, realiza diferentes publicaciones en los clasificados de La Voz del Interior y en el "Diario Bamba". Además, publica sus autos en internet en sitios como "Córdoba Vende" y "Mercado libre". Por otro lado, no posee una página web ni se encuentra presenta en redes sociales.

Oferta:

En lo que respecta a la oferta y tipo de financiamiento con el que cuenta la concesionaria, se podría decir que posee financiamiento a través de financieras locales, y sumado a esto, recibe usados como parte de pago y los valoriza dependiendo del estado del mismo, al igual que otras multimarcas de la zona. Por otro lado, el servicio de atención al cliente que ofrece es personal y depende de cada operación en particular.

Fidelización:

Al no poseer un taller propio, el nivel de garantía y servicio post-venta con el que cuenta no es el mejor.

Estrategia:

Para finalizar, se podría decir que cuevas no busca diferenciarse de otras concesionarias de la zona ya que cuenta con vehículos que apuntan a competir en los diferentes segmentos de mercado.

- **Jose Elias Automotores:**

Nivel de inversión:

Jose Elias automotores es una concesionaria multimarca ubicada en Av. Libertad 463. En lo referente al nivel de inversión con el que dispone, se debe mencionar que cuenta con un salón de 150 metros cuadrados aproximadamente, en donde

posee alrededor de 8 autos en exposición de diferentes marcas, en su mayoría usados. La visualización con la que cuenta no es la mejor, ya que la cartelera que ofrece no es de grandes dimensiones por lo que no llama la atención de los consumidores al transitan por la avenida donde se encuentra.

Atracción del cliente:

Si se analiza la atracción al cliente que realiza la organización se debe mencionar las publicidades que lleva a cabo en el “Club La Voz” y en el “Diario Bamba. No cuenta con una página web ni se encuentra presente en redes sociales, por lo que pierde una gran oportunidad en acercarse a clientes potenciales.

Oferta:

Por otro lado, en lo que a oferta y tipo de financiamiento se refiere, recibe usados como medio de pago y ofrece en algunos casos financiación propia. Al mismo tiempo, la atención al cliente con la que dispone no se diferencia del resto de las concesionarias ya que depende de cada operación que realice.

Fidelización:

Si se habla de garantías, al no poseer un taller propio mediante el cual brindar confianza al cliente, se hace muy difícil llevar a cabo un servicio post-venta que ofrezca garantía en sus operaciones.

Estrategia:

Como conclusión, teniendo en cuenta el estado de los vehículos que ofrece Jose Elias Automotores, se podría decir que posee una estrategia de diferenciación mediante usados muy bien alistados.

Resumen de información relevada de cada concesionario:

Concesionarios	Auto Haus	Rosso	Angle	Parra	Azul Motors	DG automotores	Cuevas	Jose Elias
Nivel de Inversión	Concesionario oficial Volkswagen, ubicado en Av. San Martin. Cuenta con un gran salon de alrededor de 900Mts cuadrados, con aproximadamente 15 autos en exposicion. La mayoría de ellos 0km.	Concesionario oficial Honda, ubicado en Av. San Martin. Cuenta con un gran salon de alrededor de 1800 Mts cuadrados, con aproximadamente 15 autos en exposicion. La mayoría de ellos 0km.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. San Martin. Cuenta con un pequeño salon de alrededor de 350Mts cuadrados, con aproximadamente 10 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. San Martin. Cuenta con un gran salon de alrededor de 1400Mts cuadrados, con aproximadamente 15 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. San Martin. Cuenta con un pequeño salon de alrededor de 350Mts cuadrados, con aproximadamente 8 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados de alta gama.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. Ramón J. Cárcano. Cuenta con un salon de alrededor de 800Mts cuadrados, con aproximadamente 10 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. Uruguay. Cuenta con un pequeño salon de alrededor de 150Mts cuadrados, con aproximadamente 4 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados.	Concesionario Multimarca, ubicado en Av. Libertad. Cuenta con un pequeño salon de alrededor de 150Mts cuadrados, con aproximadamente 8 autos en exposicion. La mayoría de ellos usados.

Fuente: Elaboración propia

Cientes	Auto Haus	Rosso	Angle	Parra	Azul Motors	DG automotores	Cuevas	Jose Elias
Atracción Clientes	Posee publicaciones diarias en los principales diarios de la ciudad y la provincia como La Voz del interior y Diario Bamba. A esto se le suma publicidades en Canales de tv locales y programas de radio. Además, dispone de una página web muy útil y se encuentra presente en las principales redes sociales que existen y se utilizan en la actualidad.	Posee publicaciones diarias en los principales diarios de la ciudad y la provincia como La Voz del interior y Diario Bamba. No posee página web, ni tiene presencia en redes sociales.	Realiza diferentes publicaciones en el Diario Bamba, y posee una página web que no se destaca por su gran elaboración y diseño, pero es bastante simple y útil.	Realiza publicaciones diarias en la La Voz del interior y semanario Bamba. A esto se le suma publicidades en Canales de tv locales y programas de radio. Además, dispone de una página web muy útil. No se encuentra presente en redes sociales.	Realiza publicaciones de sus productos en sitios web como "Cordoba Vende" y la "Club La Voz". No posee un sitio web, pero si se encuentra presente en una página en Facebook y en una cuenta de Instagram.	Realiza diferentes publicaciones en los clasificados de La Voz del Interior y en el "Diario Bamba". Además, publica sus autos en internet en sitios como "Córdoba Vende" y "Mercado libre". Por otro lado, no posee una página web ni se encuentra presenta en redes sociales.	Realiza diferentes publicaciones en los clasificados de La Voz del Interior y en el "Diario Bamba". Además, publica sus autos en internet en sitios como "Córdoba Vende" y "Mercado libre". Por otro lado, no posee una página web ni se encuentra presenta en redes sociales.	Realiza publicidades en el "Club La Voz" y en el "Diario Bamba. No cuenta con una página web ni se encuentra presente en redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Concesionarios	Auto Haus	Rosso	Angle	Parra	Azul Motors	DG automotores	Cuevas	Jose Elias
Tipo de financiamiento y atención al cliente.	Al ser un agente oficial posee acceso a una financiación directa de fábrica y además posee convenios con el Bancor que ofrece diferentes opciones de financiamiento. La atención al cliente que posee es manejada directamente por la terminal oficial.	Al ser un agente oficial posee acceso a una financiación directa de fábrica. Además, recibe usados como parte de pago y los valoriza dependiendo del estado del mismo. El servicio de atención al cliente es manejado directamente por la terminal oficial.	Casi todas las ventas se realizan mediante pago contado con la posibilidad de entregar un usado como parte de pago. Por otro lado, a diferencia de los agentes oficiales, el servicio de atención al cliente se realiza en forma personalizada y dependiendo de cada caso.	Ofrece financiación a tasa fija y en pesos, y recepción de usados. Posee convenios con el Bancor que ofrece diferentes opciones de financiamiento. Por otro lado, a diferencia de otras multimarcas ubicadas en la ciudad, el servicio de atención al cliente que posee, se realiza a través de un equipo de marketing ubicado en	Realiza financiamiento a través de financieras locales y además recibe de usados. Por otra parte, la atención al cliente que realiza la concesionaria, la lleva a cabo de manera personalizada y dependiendo de cada caso	Se puede decir que posee financiamiento, a través de financieras locales y propio. Por otro lado, la atención al cliente, se realiza de manera personalizada y dependiendo de cada caso.	Posee financiamiento a través de financieras locales, y sumado a esto, recibe usados como parte de pago y los valoriza dependiendo del estado del mismo, al igual que otras multimarcas de la zona. Por otro lado, el servicio de atención al cliente que ofrece es personal y depende de cada operación en particular.	En lo que a oferta y tipo de financiamiento se refiere, recibe usados como medio de pago y ofrece en algunos casos financiación propia. Al mismo tiempo, la atención al cliente con la que dispone no se diferencia del resto de las concesionarias ya que depende de cada operación que realice.

Fuente: Elaboración propia

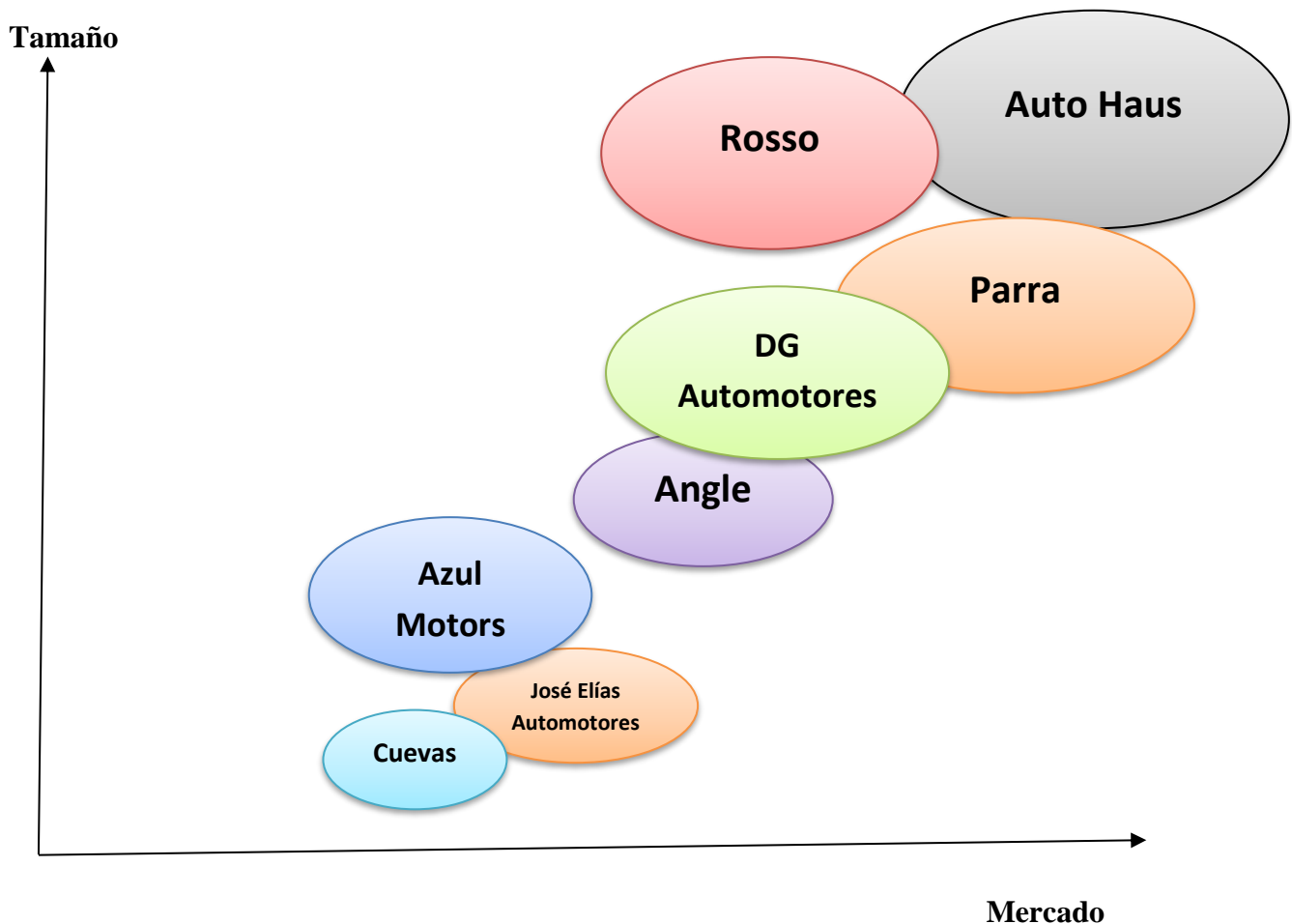
Concesionarios	Auto Haus	Rosso	Angle	Parra	Azul Motors	DG automotores	Cuevas	Jose Elias
Fidelización	Ofrece garantía y tranquilidad en sus operaciones, ya que cuenta con talleres de atención personalizada para sus clientes. Otros servicios post-venta con los que cuenta son: asistencia completa las 24 hs, repuestos originales y diferentes accesorios en todos sus vehículos.	Ofrece una garantía de dos años con repuestos originales. A esto se le suma que cuenta con un taller propio donde se puede realizar el mantenimiento de su vehículo. Si se analiza el servicio post-venta se destaca un sistema denominado "Alertas Honda" que permite realizar al mantenimiento correcto del auto con el objetivo de que no pierda valor	En cuanto a la fidelización, al no poseer taller es muy complicado ofrecer garantías en las operaciones. Sumado a esto, no posee un servicio post-venta bien definido, lo que dificulta el grado de fidelización del cliente.	En cuanto a la fidelización con el cliente, cuenta con un taller de atención personalizada para sus clientes, ofreciéndole garantía y tranquilidad en sus operaciones.	Con lo que respecta a fidelización del cliente, al no poseer un taller, se le dificulta ofrecer garantías en sus operaciones y realizar un adecuado servicio post-venta.	Si se habla de fidelización del cliente, se debe mencionar que DG Automotores, en contraste con otras multimarcas de la zona, cuenta con un taller de atención personalizada para sus clientes, ofreciéndole garantía y confianza en sus operaciones.	Al no poseer un taller propio, el nivel de garantía y servicio post-venta con el que cuenta no es el mejor.	Si se habla de fidelización, al no poseer un taller propio mediante el cual brindar confianza al cliente, se hace muy difícil llevar a cabo un servicio post-venta que ofrezca garantía en sus operaciones.

Fuente: Elaboración propia

Concesionarios	Auto Haus	Rosso	Angle	Parra	Azul Motors	DG automotores	Cuevas	Jose Elias
Estrategia	Si se analiza la estrategia comercial de la concesionaria, se podría decir que, debido a la gran gama de vehículos que posee, tiene como objetivo competir en cada segmento de mercado y captar la mayor cantidad del mismo.	La estrategia de la concesionaria se encuentra asociada a la imagen de marca que debe respetar. Honda siempre apunta a una estrategia de diferenciación con productos de alta calidad.	Se podría decir que Angle busca competir en todos los segmentos de mercado al ofrecer una gran gama de vehículos.	En cuanto a la estrategia comercial que lleva a cabo, se podría decir que Parra ofrece una gran gama de vehículos de diferentes marcas tanto 0km como usados, por lo que apunta a competir en todos los segmentos de mercado	El perfil de Azul Motors se concentra en vehículos usados de alta gama. Por lo que se podría decir que posee una estrategia de nicho de mercado o enfoque.	DG Automotres apunta a competir en todos los segmentos de mercado, ya que ofrece vehículos de diferentes gamas, tanto usados como 0 kilómetros.	Se podría decir que cuevas no busca diferenciarse de otras concesionarias de la zona ya que cuenta con vehículos que apuntan a competir en los diferentes segmentos de mercado.	Teniendo en cuenta el estado de los vehículos que ofrece Jose Elias Automotores, se podría decir que posee una estrategia de diferenciación mediante usados muy bien alistados.

Fuente: Elaboración propia

Mapa de la competencia:

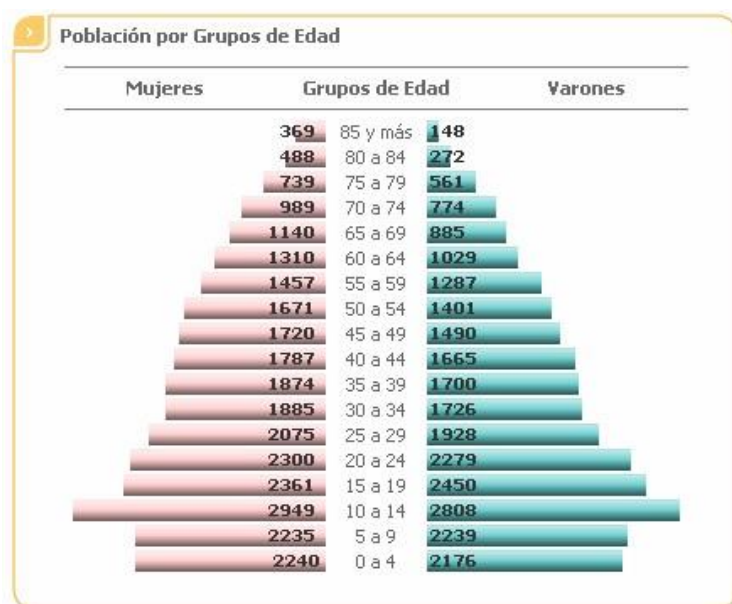


Fuente: Elaboración propia

Cientes:

Características demográficas Villa Carlos Paz:

La ciudad de Villa Carlos Paz, donde se llevará a cabo el proyecto, cuenta con alrededor de 85 mil habitantes y es la tercera ciudad más poblada de Córdoba. El dato fue proporcionado por el Registro Civil y se basa en la suma de la cantidad de habitantes, los nuevos nacimientos y los cambios de domicilio restándole las defunciones. La pirámide poblacional de Villa Carlos Paz en 2001 mostro una proporción de 52,46% de mujeres y 47,54% de varones de la población. También es posible notar que los jóvenes de 15 a 29 años representan el 23,74%, mientras que los adultos de 30 a 60 años constituyen el 34,86%. La población mayor a los 60 años es del 15,43% y menor a los 15 años del 25,97%. La distribución de la población en el año 2001 por grupos de edad y sexo se muestra en la siguiente pirámide poblacional:



Fuente: Ministerio del Interior en base a Censo Nacional 2001

Características Geográficas

Ubicación

Villa Carlos Paz se ubica en el Valle de Punilla junto al lago San Roque. Su núcleo original se encuentra ubicado a orillas del citado lago, a 600 metros sobre el nivel del mar, en el sur del Valle de Punilla y a los pies de las Altas Cumbres a unos 36 kilómetros de la Capital Provincial. El centro urbano de Carlos Paz está atravesado por el río San Antonio (Córdoba) y el arroyo de Los Chorrillos.

Accesibilidad

Las rutas que pasan por el municipio son las Rutas Nacionales N° 20 y N° 38 y las Rutas Provinciales N° 73 y N° 28. Se puede acceder a Carlos Paz también a partir de la Ruta Provincial N° 54.

Desarrollo Socioeconómico

Nivel Educativo

Según datos del Censo de 2001, en Villa Carlos Paz el 43% de la población mayor a 15 años ha realizado estudios secundarios, pero no los ha completado; el 11% no tiene instrucción alguna o bien, posee educación primaria incompleta; el 33% tiene el secundario completo o incluso estudios superiores, pero sin finalizar; y el 13% ha logrado concluir sus estudios universitarios o terciarios.

Cobertura de Salud

Según Censo 2001, el 53,33% de la población de Villa Carlos Paz cuenta con cobertura de obra social o plan privado de salud o mutual.

Necesidades Básicas Insatisfechas

Al analizar el grado de NBI en Villa Carlos Paz con datos del censo de 2001, se tiene que el 73% de la población de esta localidad no tiene privaciones, el 21% tiene privaciones de recursos corrientes únicamente, el 4% privación convergente y el 2% privación de recursos patrimoniales.

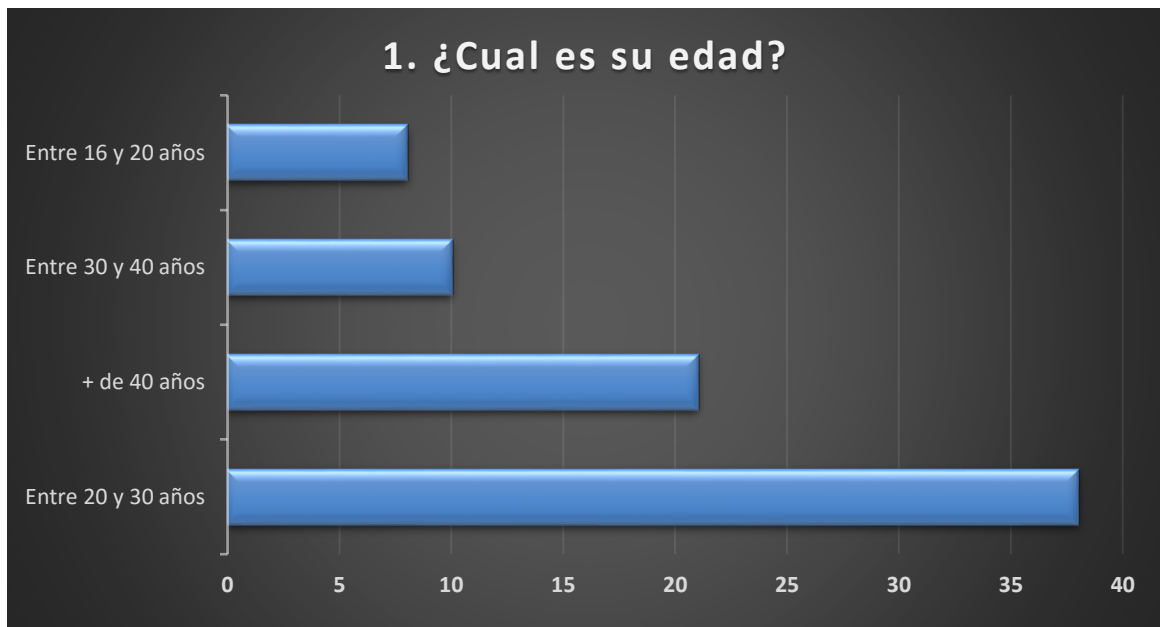
Actividad Económica

Carlos Paz es el centro turístico más importante de la provincia de Córdoba. Esta ciudad recibe cada año (considerando 2004, 2005) aproximadamente dos millones de turistas. El turismo representa el 56% de la actividad económica de la localidad, que se obtiene de sumar las actividades de “Servicios de hotelería y restaurantes” (22%), “Comercio al

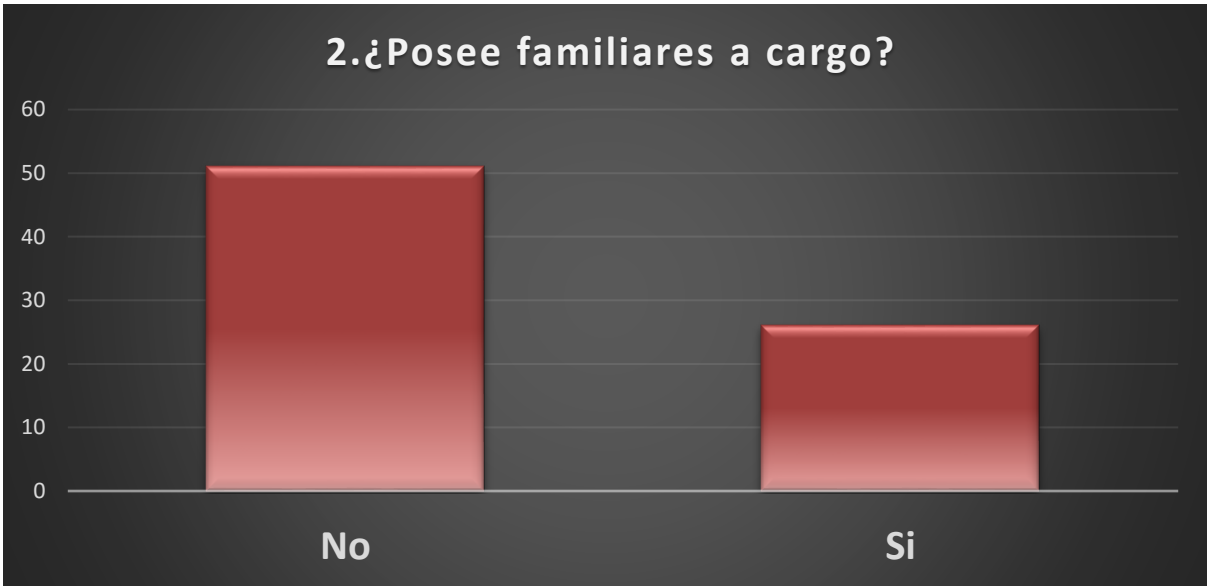
por mayor y menor” (17%) y “Servicios inmobiliarios- empresariales y de alquiler” (17%).

Otros sectores económicos relevantes son la “Construcción” con un aporte del 11% sobre la actividad y los “Servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones” (8%).

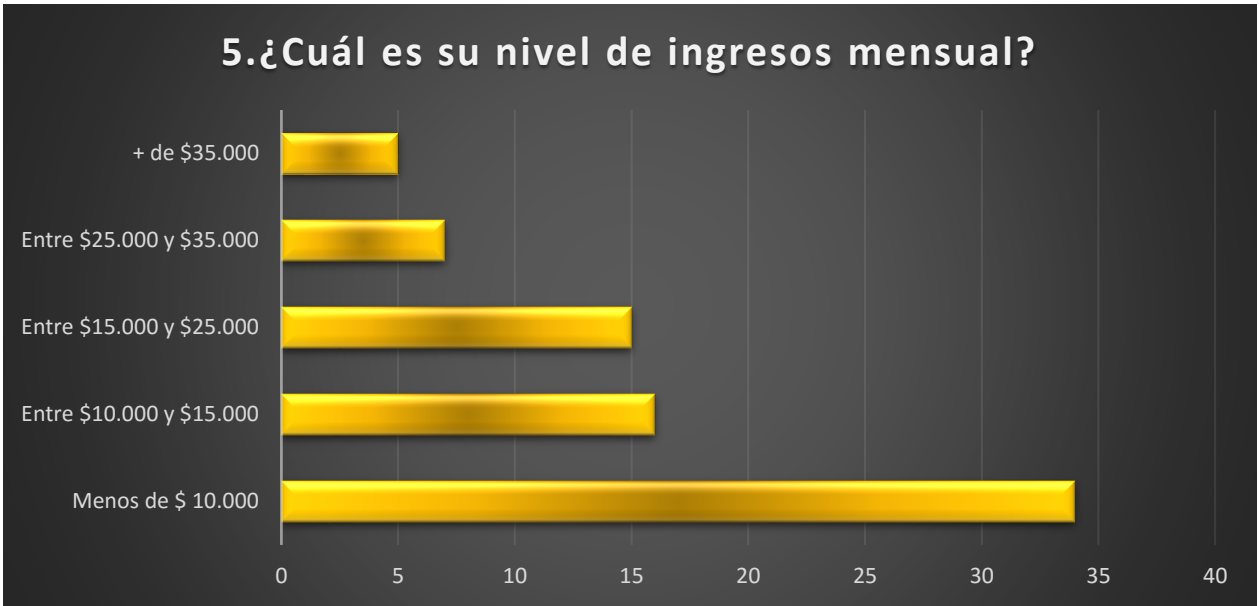
Para analizar este mercado, se llevó a cabo una encuesta a 78 personas que conforman una muestra de potenciales clientes a futuro. Los datos obtenidos a raíz de este relevamiento de información fueron los siguientes:



El rango de edades, como se puede ver, es muy variado con una gran proporción de población joven que se encuentra entre los 20 y 30 años, seguido por otro segmento de habitantes de más de 40 años de edad.

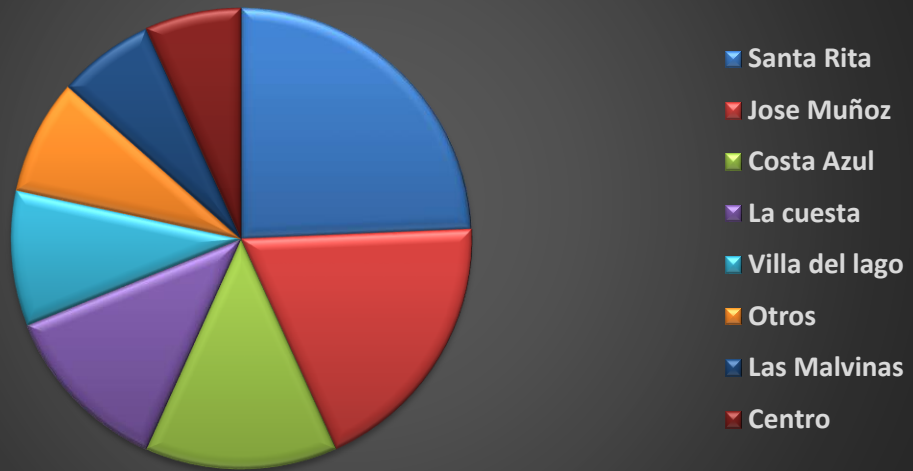


Al tener una gran proporción de población joven, al consultarle sobre si poseían familiares a cargo, la mayoría de ellos contestó que no tenían en este momento.



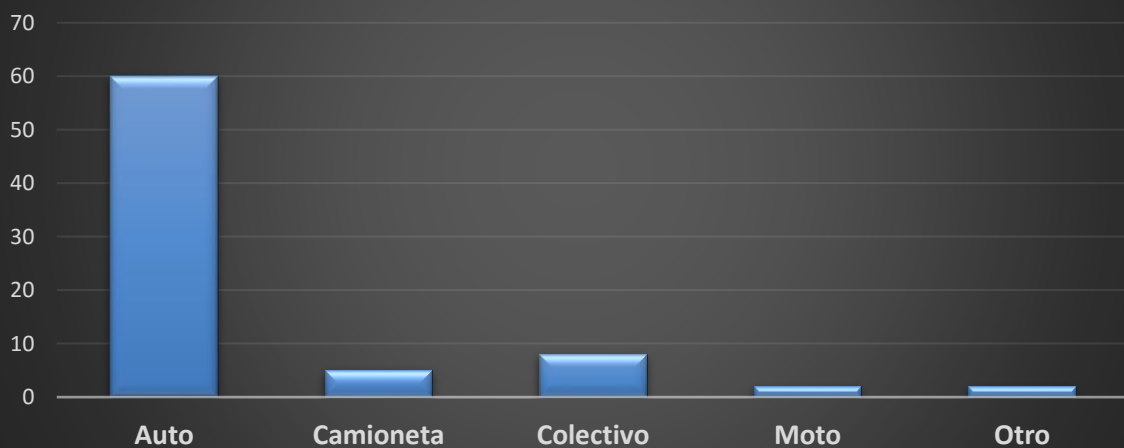
Cuando se les pregunto sobre el nivel de ingresos mensuales con los que contaban, según los datos relevados, más de la mitad de los consultados cobraban menos de \$15000.

6. ¿En que barrio vive?



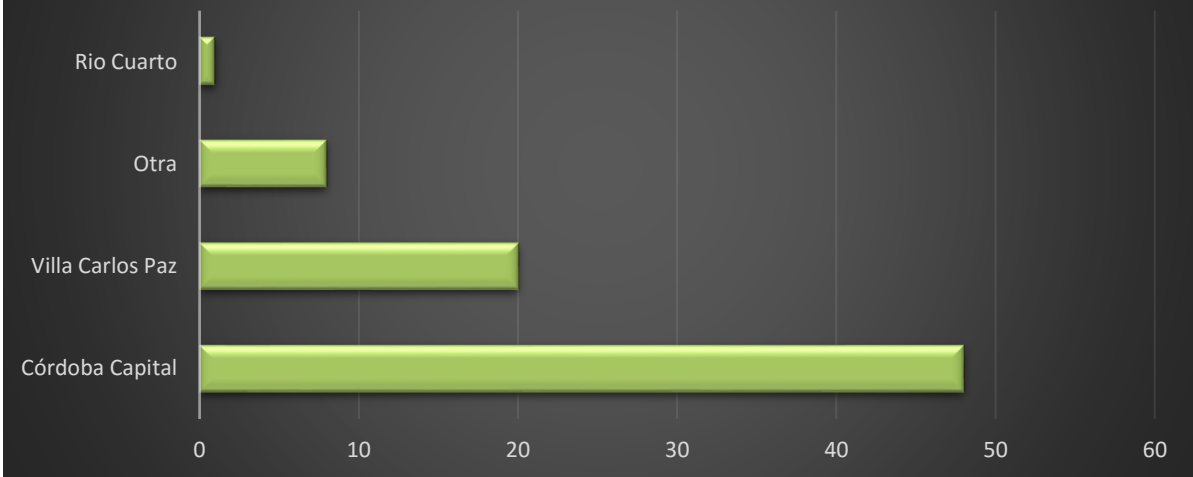
Para tener en claro cuáles son los posibles lugares en donde se debería ubicar la concesionaria, es de vital importancia conocer en que barrios vive la mayoría de la población. Según las encuestas realizadas, una de cada 4 personas vive en el barrio Santa Rita, el 19% en el barrio José Muñoz, el 14% en el barrio Costa Azul, el 12% en La Cuesta y el 9% en Villa del Lago.

7. ¿Qué medio de transporte utiliza para manejarse en la ciudad?

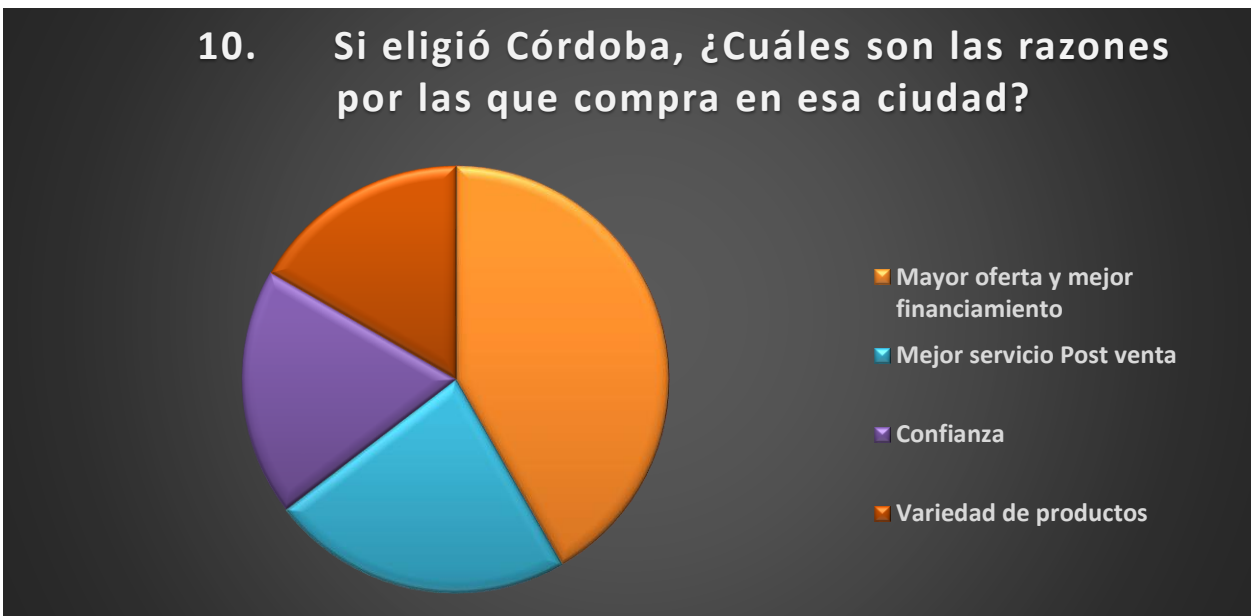


Si bien las distancias en la ciudad son cortas, se puede ver como la gran mayoría de los habitantes elige el automóvil como principal medio para transportarse. Lo que es un aspecto positivo para el proyecto.

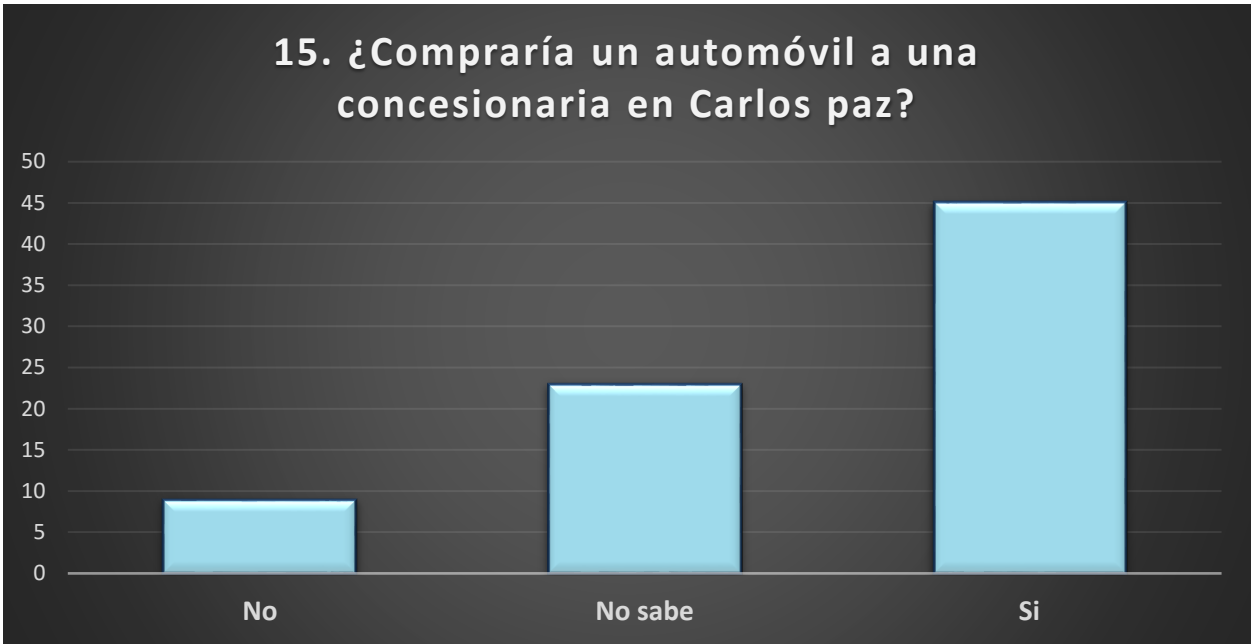
9. ¿En qué ciudad compra habitualmente su automóvil?



10. Si eligió Córdoba, ¿Cuáles son las razones por las que compra en esa ciudad?



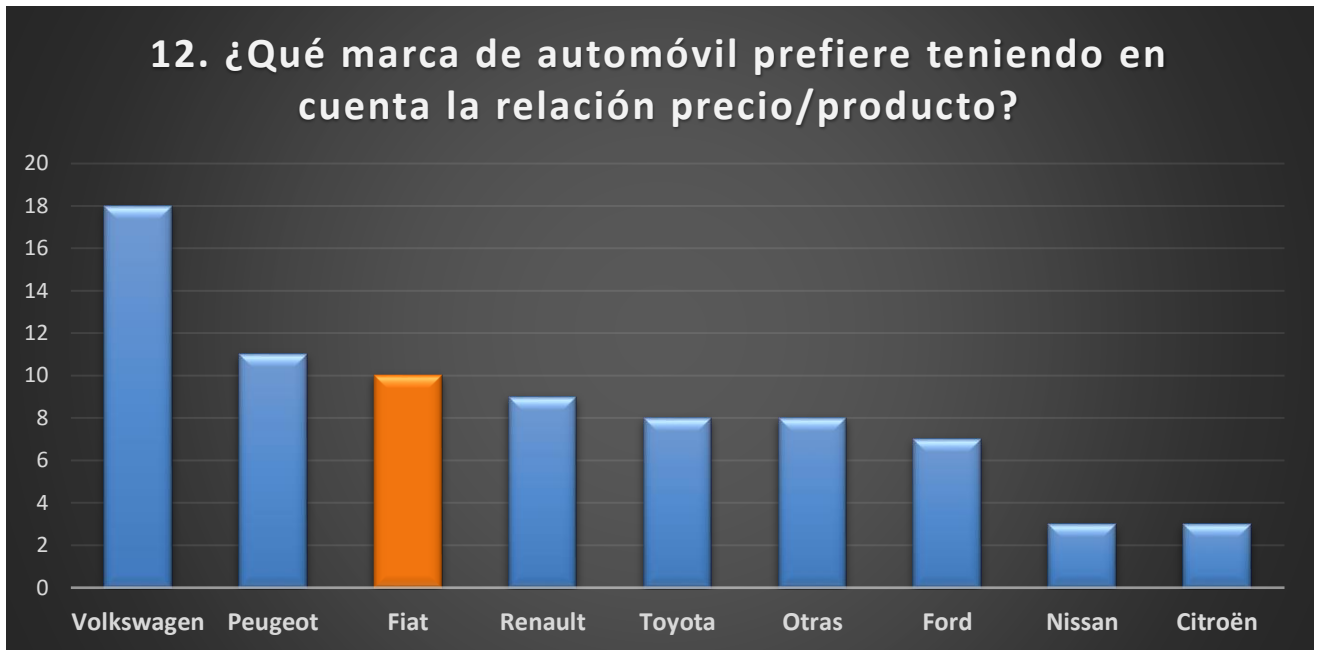
Cuando se indago acerca de la ciudad en donde compra habitualmente su automóvil, la gran mayoría de los encuestados manifestó que los compraba en la ciudad de Córdoba capital. Al consultarle cuales eran las razones que lo llevaban a irse de la ciudad para comprar su automóvil, una gran porción del encuestado contesto que se debía a la mejor oferta y tipo de financiamiento que había en Córdoba capital.



Sin embargo, cuando se les interrogo sobre si comprarían o no un automóvil en una concesionaria de Villa Carlos Paz más del 50 % contesto que sí y solo un 10% que no.

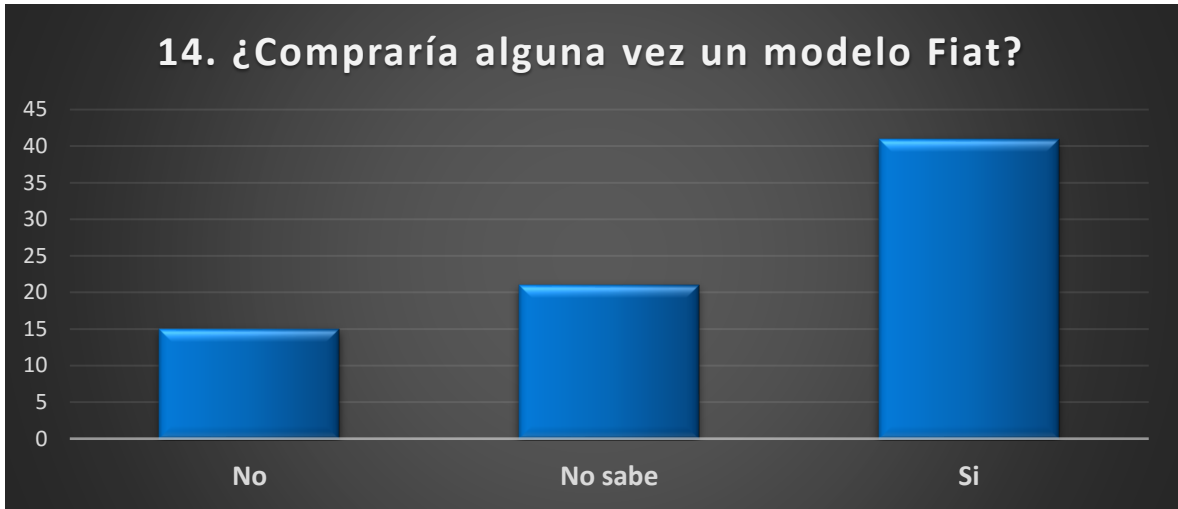


Evidentemente las concesionarias oficiales son las más elegidas a la hora de comprar un automóvil, según la encuesta realizada.



Cuando se interrogo acerca de las preferencias de marca que poseían los clientes la primera marca elegida fue Volkswagen, seguida por Peugeot y Fiat.

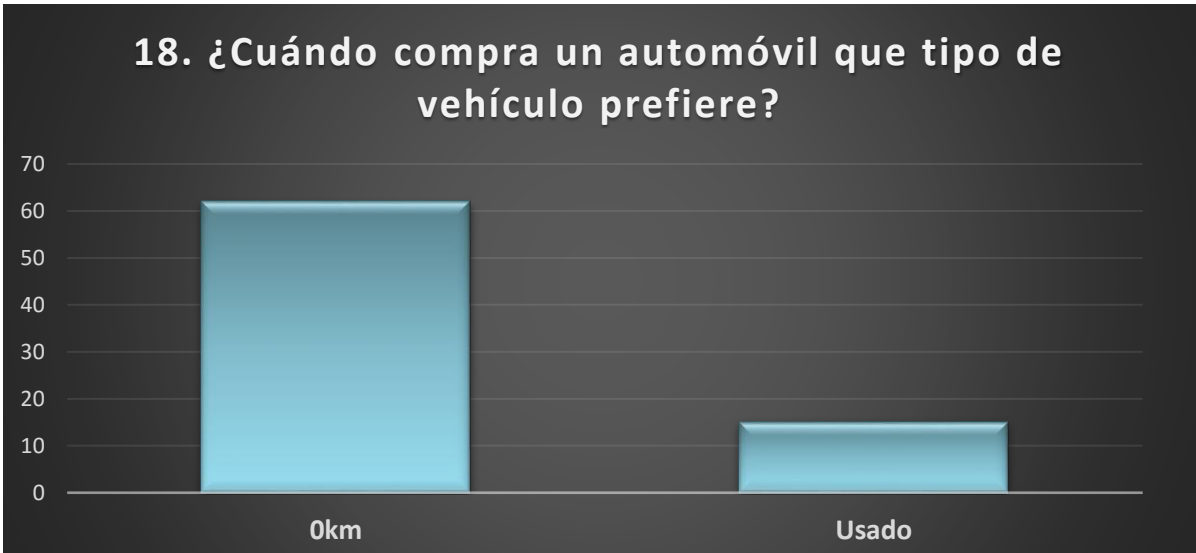




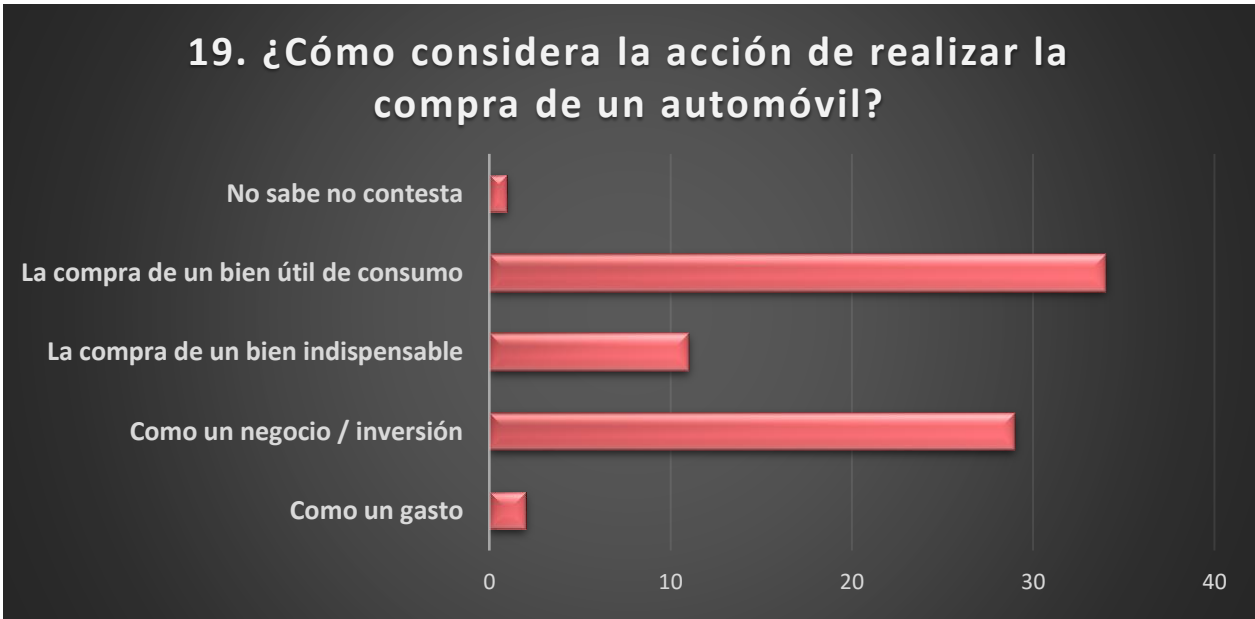
Al consultarle sobre la opinión que tenían sobre la marca Fiat las respuestas varían en su mayoría entre buena y muy buena. Y con respecto a si comprarían alguna vez un modelo de la marca Fiat más del 50% contestó que sí, y solo un 20 % que no.



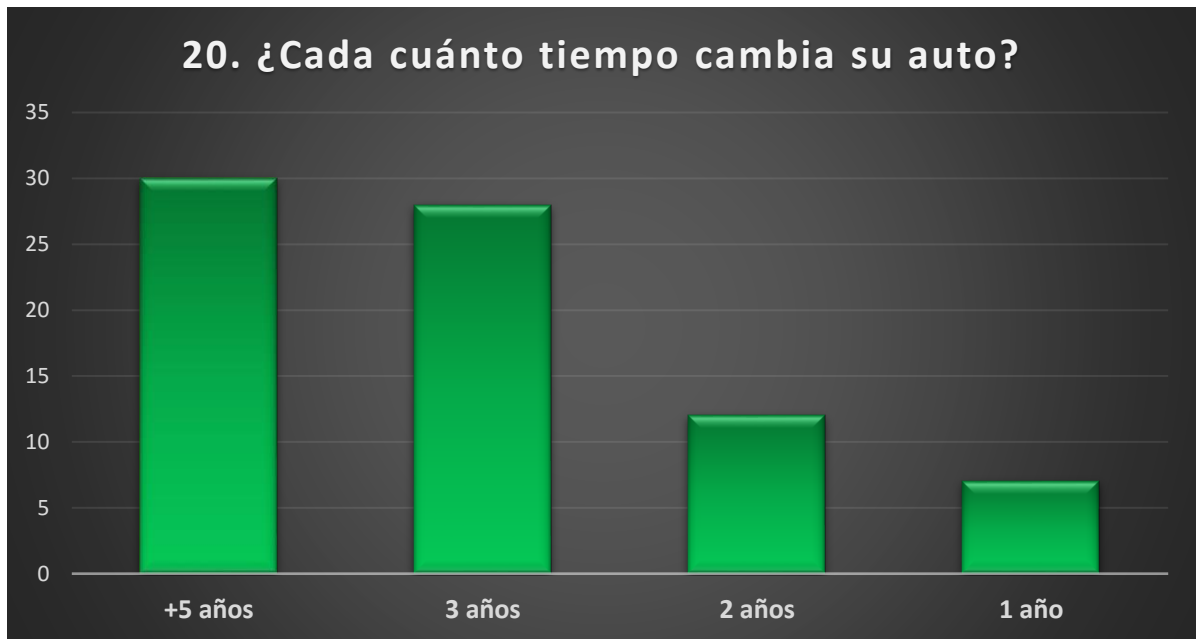
Con respecto a las razones por las cuales los clientes eligen entre una u otra concesionaria para realizar su compra, según la respuesta del encuestado, la gran mayoría coincide en que la confianza y el financiamiento ofrecido son aspectos claves que llevan al cliente a tomar una u otra decisión.



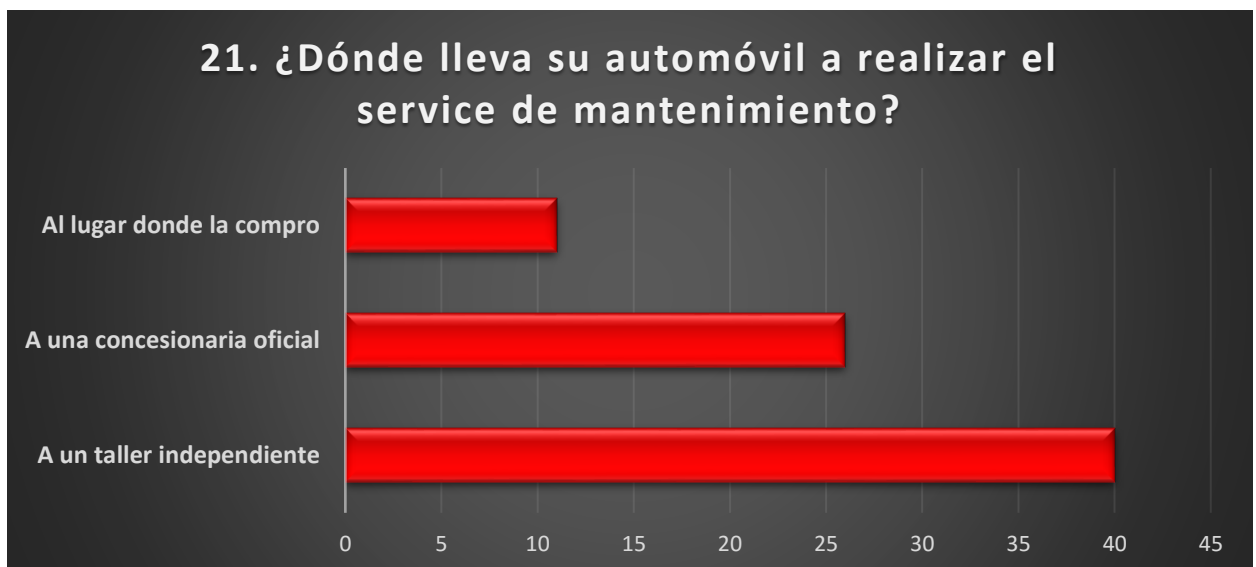
Cuando se interrogo acerca de qué tipo de automóvil prefiere comprar, la gran mayoría se inclinó por los vehículos 0km.



En lo que respecta a como considera la acción de comprar un automóvil, los encuestados se dividieron en dos grandes segmentos. El primer grupo coincidió en que dicha operación tiene como finalidad la compra de un bien útil de consumo, y otra gran parte de los encuestados opino que dicha acción de comprar un automóvil tiene como objetivo final una inversión o un negocio a futuro.



En cuanto al tiempo en el que transcurre desde que compra un auto y lo cambia por uno nuevo, las respuestas de los encuestados variaron entre 3 y 5 años.



En relación al lugar donde lleva su automóvil a realizar el service de mantenimiento, la gran mayoría de las personas encuestadas contestó que lo lleva a un taller independiente y un 40% lo lleva a una concesionaria oficial.

Resumen perfil cliente potencial:

- El segmento estudiado posee mayoría de gente joven, sin familiares a cargo. Esta característica será acorde al tipo de producto que el cliente demandará. En el caso de una concesionaria de autos, seguramente apuntara a un vehículo que no sea de gran tamaño pero que su diseño sea atractivo y novedoso.
- Este segmento no posee un nivel de ingresos muy alto, por lo que se podría decir que la financiación jugara un papel crucial a la hora de atraer a los clientes.
- Una de cada cuatro personas vive en el barrio Santa Rita. El 40% de la población, según este estudio está situada en los barrios Santa Rita y Miguel Muñoz. Seguramente el lugar donde se ubicará la concesionaria, no tendrá que estar alejado de estos barrios.
- La gran mayoría de los habitantes de la ciudad, pese a que las distancias son cortas, utilizan el automóvil como principal medio de transporte.
- La gran mayoría viaja a Córdoba capital a comprar su automóvil, por lo general atraídos por la mayor oferta y mejor financiamiento que ofrecen las concesionarias ubicadas en dicha ciudad. Sin embargo, la gran mayoría está dispuesta a comprar en concesionarias de Villa Carlos Paz. Además, posee preferencia por las concesionarias oficiales por sobre las concesionarias multimarcas y las compras vía internet.
- En cuanto a las preferencias de marca, el primer lugar lo ocupa Volkswagen seguidos por Peugeot y Fiat. Sin embargo, la opinión que tienen por la marca Fiat varía entre buena y muy buena. Además, la gran mayoría está dispuesto a comprar autos de esta marca.
- El financiamiento y la confianza brindada por la organización, son aspectos claves que tiene en cuenta el cliente a la hora de elegir una concesionaria.
- Tiene preferencia por los autos 0km antes que un usado.

- Considera la compra de un automóvil como un bien útil de consumo o como objetivo final un negocio/inversión. Cambia su automóvil cada 3/5 años
- A la hora de elegir un lugar donde llevar su vehículo a realizar el service de mantenimiento, en la mayoría de los casos lo llevan a un taller independiente, pero existe un 40% que lo lleva a concesionarias oficiales. Esta porción de la población es la que se debe captar para que lleve su automóvil a realizar el service en la concesionaria.

Proveedores:

Necesidades	Proveedor	Precio	Financiación	Frecuencia de compra	Nivel de Servicio	Poder de negociación de los proveedores
Automóviles	Fiat	Dependiendo de la compra. Alrededor de \$250,000 por vehículo	SI	Mensual	Excelente	Alto
Luz	Epec	Alrededor de \$2000	NO	Bimensual	Regular	Alto
Agua	Aguas Cordobesas	Alrededor de \$600	NO	Bimensual	Muy bueno	Alto
Gas	Carlos Paz Gas	Alrededor de \$1000	NO	Bimensual	Muy bueno	Alto
Internet	Fibertel	Alrededor de \$400	SI	Mensual	Bueno	Medio
	Arnet	Alrededor de \$350	SI	Mensual	Bueno	Medio

Fuente: (www.epec.com.ar; aguascordobesas.com.ar;

www.carlospazgas.com.ar; www.cablevisionfibertel.com.ar; www.arnet.com.ar;

www.fiat.com.ar)

Productos sustitutos:

Producto	Tipo	Precio	Ventajas	Desventajas
Colectivo	Urbano	\$ 6,50 por viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo • Seguro • No se pierde tiempo estacionando • Disminuye el estrés al no tener que manejar 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen días que no se presta el servicio por asambleas. • No siempre coincide con el recorrido que uno desea, por lo que debe realizar el resto a pie. • No cumple con horarios establecidos • En muchos casos se debe viajar parado • No es un vehículo propio • Limita el transporte de equipaje • Falta de higiene en muchas ocasiones
Colectivo	Interurbano	\$30 por viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro • Butacas cómodas • Wifi en algunos coches • No se pierde tiempo estacionando • Disminuye el estrés al no tener que manejar 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen días que no se presta el servicio por asambleas. • No siempre coincide con el recorrido que uno desea, por lo que debe realizar el resto a pie. • No cumple con horarios establecidos • En muchos casos se debe viajar parado • Limita el transporte de equipaje • Falta de higiene en muchas ocasiones • No es un vehículo propio
Taxi	Taxi	\$ 13 pesos la bajada de bandera y \$ 0,90 pesos la ficha cada 100 metros	<ul style="list-style-type: none"> • Asientos cómodos • Realiza el total del recorrido que uno desea • El clima no afecta su rendimiento • No se pierde tiempo estacionando • Disminuye el estrés al no tener que manejar 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo muy alto • Demora en algunos casos • No es un vehículo propio • No son seguros en algunos casos

Producto	Tipo	Precio	Ventajas	Desventajas
Motocicleta	Motocicleta mediana	Poseen un costo que varían entre \$50,000 y \$100,000. Dependiendo de las características de cada una	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan menos combustible • Necesitan menos reparaciones y mantenimiento • Necesita menos espacio para estacionar • No son afectadas por el tráfico. • El registro e impuestos son considerablemente menores • Es un vehículo propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Son inseguras • Tiene limitado espacio de asientos y almacenamiento • Problemas de circulación por el mal estado del drenaje urbano durante lluvia. • El clima puede arruinar la vestimenta con la que uno viaja.
Bicicleta	Bicicleta mediana	Poseen un costo que varían entre \$5,000 y \$10,000. Dependiendo de las características de cada una	<ul style="list-style-type: none"> • Permite un desplazamiento rápido • Inversión accesible • Adaptable a las necesidades del viaje urbano. • Es un transporte funcional con poco esfuerzo físico y de alta eficiencia energética • Demanda poco espacio de estacionamiento. • Ofrece la posibilidad de mantenimiento fácil y de bajo costo. • Es una opción de saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un medio inseguro • Las limitaciones de sitios de estacionamiento seguros. • Cuando las lluvias son fuertes, los problemas de drenaje urbano limitan su uso • La reducida capacidad de transporte de carga • Al requerir de un esfuerzo físico afecta la apariencia estética del conductor.

Barreras de ingreso

Como última dimensión, para analizar lo que es el microambiente que va a influir en la inmersión y desarrollo de la unidad estratégica de negocio se toman los factores más importantes que funcionan como barreras de ingreso, observando las características de

cada una de estos y su nivel de impacto, o beneficio a considerar para describir la viabilidad del proyecto.

Es importante realizar una evaluación a partir de un ordenamiento lógico de acciones, es decir, prestar atención a los diferentes filtros teniendo en cuenta las etapas por las que va transcurriendo la idea de confeccionar un plan estratégico en relación a la comercialización de vehículos ligada exclusivamente a una terminal oficial.

El primer paso de esta consecución de actividades es proyectar la inversión inicial necesaria y poder tener acceso a la misma, lo cual depende de la perspectiva con lo que se lo analice, pero en la actualidad no es un negocio con accesibilidad ilimitada. Es un nivel de inversión inicial que conlleva un esfuerzo no solo económico sino también de mucho estudio y ponderación de variables.

La segunda instancia es gestionar el vínculo comercial inicial con la terminal oficial de la marca automotora con la que se desea trabajar. Esto no es un aspecto fácil de lograr ya que trae consigo el desafío de persuadir a un actor que será quien tome la decisión de si está al nivel y altura de representarlo. Es decir, la decisión depende de otro agente totalmente independiente a las influencias del proyecto.

Relacionado al punto anterior se encuentra el paso de la aprobación que dicho actor realice sobre la propuesta. Aquí se encuentran en juego diversos requisitos, que no solo son complejos y que demandan obligaciones, sino también la variable de tiempo y demoras en la agilización de trámite.

El cuarto momento ya fuera de los límites en la vinculación de dependencia con la terminal consiste en gestionar la ubicación y el salón, que deberá cumplir justamente con aquellos requisitos, no solo de la concesión sino también de lo que el mercado requiere.

Por último tomar en cuenta el contexto y las prerrogativas legales e impositivas a nivel provincial y municipal al que deberá adaptarse el negocio.

Barreras de ingreso	Alto	Medio	Bajo
Inversión inicial			
Vínculo comercial inicial con la terminal			

Aprobación de la concesión			
Conseguir el lugar justo			
Prerrogativas legales			

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para concluir con el análisis del micro entorno de la concesionaria, conocer las principales características del mercado en el que estará inmersa y describir el entorno competitivo que va a enfrentar la empresa, se llevara a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Donde se tendrá en cuenta sus capacidades de negociación medida en 3 niveles: alto, medio o bajo.

1. Rivalidad entre competidores:

La competencia actual que existe en el mercado está conformada por 8 concesionarios, de los cuales 2 son oficiales pertenecientes a las marcas Volkswagen y Honda respectivamente, y 6 son multimarcas. La rivalidad que existe entre los competidores es fuerte, ya que buscan resaltar las virtudes de los vehículos y las marcas que comercializan, y al mismo tiempo emplean otras estrategias que permitan diferenciarse y seducir al cliente. Comenzando por la atracción del cliente, todos realizan publicidades en mayor o menor medida. Sin embargo, solo algunos de ellos se encuentran presentes en redes sociales, lo que es una herramienta fundamental hoy en día para hacer llegar una propuesta comercial al cliente.

El tipo de financiamiento es uno de los aspectos más relevantes a la hora de analizar la oferta de la competencia, ya que comprende uno de los puntos a los cuales el cliente le da mayor importancia cuando va a elegir una empresa. Sin lugar a dudas las concesionarias oficiales corren con ventaja en este aspecto, ya que poseen financiación directa de fábrica otorgada por las terminales oficiales.

La garantía ofrecida juega un papel importante en la fidelización del cliente, por lo que es otra estrategia utilizada para seducir y atraer al mismo. La posesión de un taller que permita realizar el mantenimiento y service de los vehículos, es la mejor

opción para ofrecerle garantía al cliente en sus operaciones. Solo el 50% de las concesionarias ubicadas en la ciudad poseen un taller propio.

En conclusión, es importante destacar que para analizar la viabilidad de la unidad estratégica de negocio que se analiza en este proyecto deberá enfrentar una rivalidad que se puede analizar desde 2 perspectivas, es decir, considerando como rivales a las concesionarias oficiales que ofrecerán productos que se asemejen a los de la empresa, teniendo en cuenta el tipo de financiamiento, garantía, etc. O bien a las diferentes concesionarias multimarcas del sector que comercializan en el mercado diferentes tipos de vehículos tanto 0km como usados. Por lo tanto, se podría calificar como media a la rivalidad que existe entre los competidores.

2. Amenaza de nuevos competidores:

El mercado automotor es uno de los motores del crecimiento de la economía, por lo que es uno de los sectores que más se encuentra creciendo en los últimos años y se espera que dicho crecimiento sea aún mayor con las políticas del nuevo gobierno. Lo cual potencia las posibilidades de que nuevos participantes deseen incursionar e incorporarse a este negocio.

Sin embargo, existen algunas barreras de entrada en el sector que limitan la entrada de nuevos competidores. La principal de ellas se encuentra en la inversión inicial necesaria que exige un negocio de estas características, ya que la misma es una suma de grandes cantidades destinadas al salón con la cartelería oficial, un taller propio, automóviles en stock, etc. Es un nivel de inversión inicial que conlleva un esfuerzo no solo económico sino también de mucho estudio y ponderación de variables.

La segunda barrera importante con la que cuenta el sector es la gestión del vínculo comercial inicial con la terminal oficial de la marca automotora con la que se desea trabajar. Esto no es un aspecto fácil de lograr ya que, en muchas ocasiones, no se cuenta con el contacto preciso necesario para gestionar dicho vínculo. Además, una vez que se consigue el contacto con un representante de la marca surge un nuevo desafío que es tratar de persuadir a un actor que será quien tome la decisión de si está al nivel y altura de representarlo.

Relacionado al punto anterior se encuentra el paso de la aprobación que dicho actor realice sobre la propuesta. Aquí se encuentran en juego diversos requisitos, que no solo son complejos y que demandan obligaciones, sino también la variable de tiempo y demoras en la agilización de trámite.

La cuarta barrera, ya fuera de los límites en la vinculación de dependencia con la terminal consiste en gestionar la ubicación y el salón, que deberá cumplir justamente con aquellos requisitos, no solo de la concesión sino también de lo que el mercado requiere.

Por último tomar en cuenta el contexto y las prerrogativas legales e impositivas a nivel provincial y municipal al que deberá adaptarse el negocio.

En conclusión, se podría decir que, las barreras de entrada de la industria son altas lo que deriva en que la amenaza de nuevos competidores sea baja.

3. Poder de negociación de los proveedores:

En este punto el nivel de negociación de las concesionarias es muy limitado ya que, cada marca posee un proveedor único. Es por ello, que el nivel de atracción del segmento en este aspecto podría considerarse bajo.

En esta industria, prácticamente todas las decisiones de la relación comercial entre la terminal oficial y la concesionaria las define e impone la primera de ellas. Sobre todo, en lo relativo a volumen negociado, zona donde se puede comercializar el producto, precio de compra de las unidades, plazo de pago de las mismas, precio de venta sugerido, procedimientos a seguir y cumplir en materia de procesos comerciales y de posventa, reportes periódicos de información, etc.

En conclusión, se podría describir la realidad actual del sector como una situación monopólica en donde las terminales emplean su poder para imponer sus condiciones y decisiones.

Con respecto al resto de los recursos que necesita la empresa para llevar a cabo su actividad, ya sea gas, luz y agua, existe solo un proveedor en cada uno de ellos. Esta situación, sumado a la relación monopólica que viven los concesionarios con la

terminal, trae como consecuencia que el poder de negociación que poseen los proveedores sea muy alto.

Ahora bien, en la actualidad existe una tendencia en la que se busca analizar a los proveedores más como un aliado que como una fuerza competitiva con quien hay que rivalizar, intentando generar una relación mutuamente benéfica y de colaboración. En el caso de Fiat y la concesionaria, la relación con la terminal es vista desde esta perspectiva, intercambiando información, recibiendo asesoramiento permanente capacitando y realizando cursos para los empleados.

4. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes en la actualidad podría considerarse como medio. Esto se debe básicamente a que, por un lado, la gran cantidad de modelos y marcas genera una fuerte competencia, lo que le permite a los clientes evaluar las virtudes de cada marca y versión y luego negociar con las concesionarias. Sin embargo, la gran demanda que existe hoy en el sector, que en muchos casos produce un exceso por sobre la oferta, generando listas de espera, otorga a las concesionarias la posibilidad de no tener que salir fuertemente a captar los clientes, y bajo estas condiciones, el poder de negociación es relativamente menor para el cliente.

A esto se le suma, de acuerdo a la información recabada, que el lugar preferido para los consumidores en donde comprar su automóvil son las concesionarias oficiales, de las cuales solo existen dos en Villa Carlos Paz.

Además, el segmento de clientes al cual se va a dirigir la estrategia de la empresa posee mayoría de gente joven, sin familiares a cargo. Por lo cual, se podría suponer que seguramente apuntará a un vehículo que no sea de gran tamaño pero que su diseño sea atractivo y novedoso. Dicho esto, es importante destacar que el cliente de los autos pequeños valora enormemente la variable precio, como elemento fundamental a la hora de decidir su compra, por lo tanto, las concesionarias deben trabajar sobre esta situación para ofrecer un producto que se adecue a esta circunstancia, ya sea a partir del otorgamiento de algún descuento o bonificación, o bien con el desarrollo de planes de pago que se ajusten al poder adquisitivo de los clientes. En este punto la concesionaria correrá con ventaja con respecto al resto, ya

que al ser una concesionaria oficial podrá ofrecer mayor financiamiento y opciones de pago. Esta ventaja, conforma un elemento más que influye en el nivel de negociación que posee el cliente.

5. Amenaza de productos sustitutos:

Según la información relevada en las encuestas, más del 75% de los habitantes de la ciudad eligen el automóvil como principal medio de transporte. El resto se encuentra repartido entre colectivo, motocicleta y otros.

Hoy en día, el acceso al auto propio es cada vez más fácil de lograr, fundamentalmente por las diferentes formas de financiación y pago que existen y se aceptan en el mercado. Esto genera que más allá de la existencia de sustitutos (Motos, colectivos, taxis, etc.), esta amenaza no tiene la fuerza suficiente como para preocupar a las automotrices y a sus concesionarias en el país.

La principal fortaleza de los productos sustitutos antes detallados recae en el costo de los mismos con respecto a los automóviles. Se observa una importante cantidad de personas que emplean diariamente para moverse colectivos, taxis, motocicletas, etc. Sin embargo, ninguno de ellos logra equiparar la comodidad y el confort con el que cuenta un automóvil propio, esto se evidencia en los resultados de las encuestas realizadas, donde más del 75% elige este como medio principal de transporte. Es por ello que, más allá del ahorro en costos que significa estos productos sustitutos, la demanda de vehículos sigue siendo muy grande y cada vez mayor, lo que genera que tal como se describió previamente, supere a la oferta existente.

Por lo tanto, los sustitutos mencionados no tienen la importancia necesaria como para afectar de manera significativa la rentabilidad del sector, considerando bajo el poder de estos productos.

Resumen de las 5 fuerzas de Porter:

Fuerza	Rivalidad entre competidores:	Amenaza de nuevos competidores:	Poder de negociación de los proveedores:	Poder de negociación de los clientes:	Amenaza de productos sustitutos:
Alto					
Medio					
Bajo					

Fuente: Elaboración propia

Análisis interno:

El análisis interno de la organización comenzara con una breve descripción de la misma y luego se van a tratar diferentes aspectos de la empresa, tomando como base información recaba mediante entrevistas a empleados y propietarios. En primer lugar, se analizará la historia y realidad de la organización, teniendo en cuenta los inicios de la concesionaria y las mejoras que han surgido a lo largo de la vida de la misma. En segundo lugar, se describirá como es el proceso de planificación dentro de ella, focalizando en la misión, la visión, las actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la empresa, posibles mecanismos de proyección financiera, la definición de objetivos organizacionales y como se lleva a cabo las actividades de logística tanto interna como externa. En tercer lugar, se analizará cómo está organizada la empresa, es decir, como es la administración de los recursos humanos, la distribución de tareas y funciones, la asignación de responsabilidades y la orientación hacia los procesos. En cuarto lugar, se centrará en la dirección y gestión de la concesionaria, teniendo en cuenta un análisis y evaluación del mercado y articulación en el mismo, el tipo de estrategia que posee, el nivel de los servicios que presta y técnicas de mercadotecnia y comercialización. Por último, se describirá como es el proceso de control interno, cuáles son sus mecanismos de control, si cuenta con indicadores de desempeño y resultados, y mecanismos de ajuste.

Descripción de la empresa:

Automekanika es una concesionaria oficial del grupo Fiat, ubicada en la provincia de La Rioja. La misma está compuesta por dos salones uno dedicado al salón oficial y la otra al servicio post-venta. Además, posee una sucursal ubicada en la localidad de Chilecito. Los productos que ofrece son:

- Automotores 0 km.
- Automóviles sedán.
- Autos nacionales.

Localización:



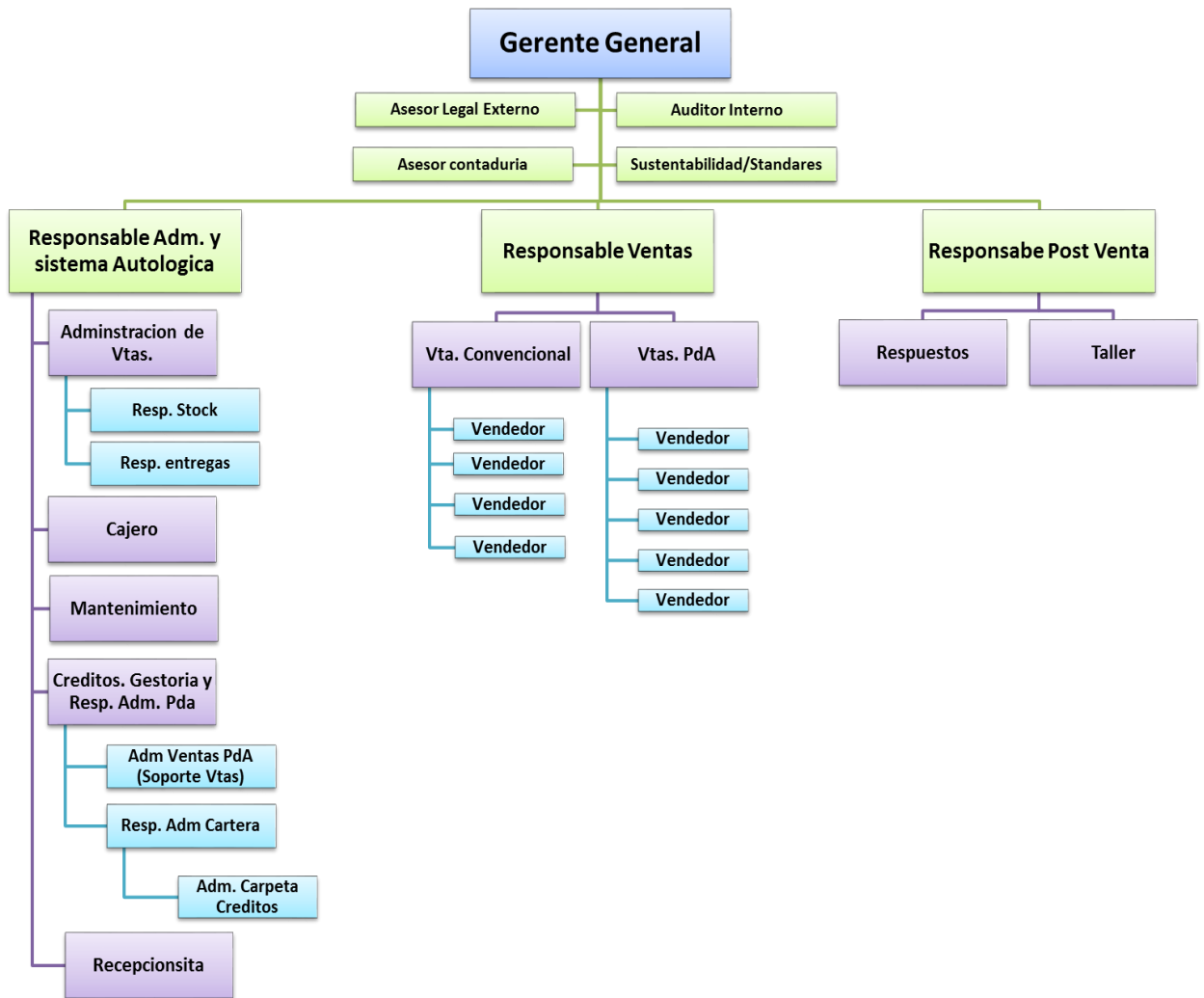
A Automekanika
 Avenida Ortiz Ocampo n°1590
 La Rioja , La Rioja
 Tel: 0380 4-433636/433388

SERVICIOS
 - Mopar Bike
 - Plan de Ahorro
 - Salón de Ventas

B Automekanika
 Copiapó 625
 La Rioja , La Rioja
 Tel: 0380-4466939

SERVICIOS
 - Asistencia Técnica
 - Mopar Bike
 - Repuestos
 - Taller Propio

Organigrama de la empresa:



Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika:

Los comienzos de la concesionaria se remontan al año 2007, nació como una empresa familiar, con el nombre de Fenicia, y luego que obtuvieron la representación de Fiat paso a llamarse Automekanika. Su socio fundador es José Siman, actual propietario de la organización junto con sus hijos. José Siman hijo, actual gerente general, manifestó que “Se buscaba abrir una concesionaria de automóviles con una marca que mueva gran volumen como es Fiat. Se hicieron varias gestiones con la fábrica hasta llegar a que nos otorguen la concesión”.

Cuando la organización comenzó contaba con una estructura muy chica de empleados y se alquilaba un local exclusivo de Fiat hasta que se acondiciono un local propio. Contaba con un espacio físico tanto para el local comercial como para post-venta. En la

actualidad la estructura de empleados se ha duplicado y posee 2 salones uno dedicado al salón de ventas y plan de ahorro y otro al servicio post-venta.

En cuanto a las mejoras que han surgido a lo largo del desarrollo de la empresa se podría decir que se ha ido fortaleciendo la relación con la terminal oficial, permitiendo a la misma crecer en mayor medida. Los recursos humanos han sido capacitados y han adquirido experiencia a lo largo del tiempo, este aspecto es una de las fortalezas con la que cuenta la organización. A esto se le suma que, se está implementando un nuevo sistema de información que permitirá contar con información pertinente que en la actualidad se pierde o es difícil de encontrar.

Si se analiza el mercado a nivel nacional, según los datos brindados por uno de los entrevistados, el 2013 fue un mercado de demanda con un MTM (mercado total de marcas) de 940.000 unidades patentadas. En el 2014 se vivió una caída abrupta por la devaluación a comienzos de ese año, el MTM cayó a 670.000 unidades. Aun en el 2015, el mercado continuo sin recuperarse, comenzó a notarse estrangulamientos en el Sector Externo y se restringió la oferta de producto, el MTM llegó a 600.000 unidades. En 2016 se espera un mercado aún más bajo por cambio de gobierno y reacomodamiento de variables macroeconómicas incluida devaluación y salida del cepo. El MTM esperado es de 550.000. Pero se augura un crecimiento tanto del PBI como del MTM para 2017 que se recuperaría a 700.000 unidades.

Por otro lado, el mercado actual donde se encuentra la concesionaria estudiada como modelo para replicar, es un mercado de 500.000 habitantes, es uno de los más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados públicos. Poseen un ingreso promedio de \$6000. La Rioja pesa un 0,65% del País. Es un mercado de 300 unidades 0km y 500 unidades de ventas de usados por mes. Sin embargo, es bueno para los productos de la empresa, ya que, debido al bajo nivel de ingresos de la sociedad, la mayoría de los habitantes son clientes factibles para los productos que brinda Fiat, debido a que poseen una muy buena financiación y son bastante accesibles.

Planificación de la concesionaria:

El proceso de planificación dentro de la empresa, es uno de los puntos más débiles que posee ya que, al consultar sobre la misión y visión que sigue la organización, los dueños

eran los únicos que tenían en claro cuál era el rumbo de la empresa. Los empleados entrevistados coincidieron en que tanto la misión como la visión no estaban claras y no se conocían por todos los miembros de la empresa. Sin embargo, al consultarle a los propietarios, manifestaron que la misión fue definida en los comienzos de la organización y que aún se encuentra vigente. La misma fue definida como: "Ser líderes en cuotas de mercado y fidelización del cliente, llevándose a cabo los mejores procesos para lograr dicho objetivo". El hecho de que los empleados no tengan en claro la misión y la visión de la empresa es un aspecto negativo, ya que las mismas funcionan como una guía y motivación en todas las organizaciones.

Si se habla de objetivos organizacionales, se debe explicar que en 2015 se llevó a cabo una reestructuración de la empresa. Entre ellas la sectorización de las actividades (Ventas Convencional, Ventas Plan de ahorro, Post Venta Taller, Post Venta Repuestos, Venta Usados, Gestoría y Administración). Desde ese entonces, cada Sector tiene objetivos claros, alineados con la terminal. Los mismos son cuantificables, medibles y controlables, y se colocan premios y castigos por su cumplimiento, con el fin de motivar a los empleados y mejorar su rendimiento. Sumado a esto, se busca que cada área sea lo suficientemente rentable como para auto sustentarse por sí misma.

Con respecto a las actividades claves para el funcionamiento de la empresa, según los entrevistados, el área de ventas debe ser el motor de la empresa y debe ir de la mano con el área de administración para que funcione correctamente. Otro aspecto fundamental que fue mencionado por uno de los dueños es gozar de un buen equipo de trabajo, que tenga claro cuál es su rol para que la organización cumpla con sus objetivos. Además, contar con una infraestructura acorde a las exigencias de la terminal, y que cada área tenga un supervisor que se encuentre al tanto de la situación de su departamento.

Al hablar de la logística dentro de la empresa, se la podría dividir en logística interna y externa. La logística interna esta ordenada de la siguiente manera: Fiat despacha los automóviles por camiones que llegan semanalmente, luego se hace un control de las unidades despachadas, posteriormente se debe firmar un remito de conformidad si esta todo correcto, de lo contrario, si existe algún motivo que atente contra la conformidad del concesionario no se firma el remito y el reclamo es derivado a postventa que continua con el proceso para que se solucione el problema. Los automóviles son almacenados en un galpón que se encuentra junto al salón de ventas, protegido del clima

y otros factores que puedan dañarlo. El responsable de stock es el encargado de que los vehículos permanezcan en buenas condiciones para su futura venta. En cuanto a la logística externa, la comunicación con la terminal la lleva a cabo directamente el gerente general. La relación con la terminal oficial es buena y en este último tiempo ha mejorado muchísimo debido a que se han cumplido con los objetivos planteados por la misma.

Una de las preguntas de la entrevista consistía en saber si existían mecanismos de proyección financiera que se puedan replicar en una nueva sucursal de la concesionaria, lo que manifestaron los entrevistados fue que una vez que el sistema de información se ponga en marcha surgirán estos mecanismos, debido a que se contara con mayor información que permita la confección de los mismos.

Organización de la concesionaria:

Si se habla de la organización dentro de la concesionaria, se debe tener en cuenta de qué manera se organizan los recursos humanos en la misma, como se lleva cabo la distribución de tareas, cuáles son las principales funciones que existen, de qué forma se asignan las responsabilidades y como se organizan de acuerdo a los procesos.

En primer lugar, en relación a los recursos humanos, actualmente son 40 empleados aproximadamente. No existe un encargado de recursos humanos, lo que es una debilidad. La empresa está compuesta por un Gerente general y distintas subgerencias. Y dentro de las subgerencias se encuentran los empleados. Los responsables de cada área son los encargados de tomar empleados y capacitarlos. Además, existen cursos de capacitación ofrecidos por la terminal que se tratan de aprovechar al máximo. El personal del departamento de ventas es el que recibe mayor capacitación por parte de la empresa.

En segundo lugar, en lo que respecta a las principales funciones dentro de la empresa y la distribución de tareas se podría decir que, en la cúspide de la organización se encuentra el gerente general, que es quien toma las mayores decisiones, teniendo en cuenta siempre la opinión de los asesores con los que cuenta. Por debajo del gerente general existen 3 subgerencias correspondientes a las principales áreas que son: administración, ventas y post venta. Dentro de cada subgerencia se encuentran los

empleados y se les otorgan las funciones y tareas correspondientes. Si bien en la actualidad no existe un organigrama claro, debido al movimiento de personal que hubo en los últimos meses, se está buscando definir uno que cumpla con los requisitos de la terminal.

En tercer lugar, a la hora de describir la asignación de responsabilidades en la empresa, se podría decir que las responsabilidades están ligadas a la jerarquía que posee el puesto de trabajo en el cual se desempeña el empleado. Sin embargo, cada trabajador que forma parte de la empresa tiene que tener en claro que aporte realiza a la misma y de qué manera repercute su tarea en el trabajo de los demás. De esta manera, reconoce a la perfección cuál es su rol dentro de la empresa.

En último lugar, si se habla de la orientación hacia los procesos, se debe aclarar que no se encuentran definidos por el momento, se trabaja de acuerdo a la experiencia y a la estandarización que se fue estableciendo por el paso del tiempo y el día a día, cada actividad depende de la subjetividad del trabajador para ser ejecutada. Esto es una debilidad para la empresa ya que los procesos son claves para optimizar el rendimiento de la organización y permiten organizarse de una manera más ordenada y eficiente. Además, contar con procesos, ayuda a que los empleados nuevos puedan adaptarse a la empresa con mayor rapidez y comodidad, al conocer de qué manera se debe llevar a cabo su trabajo.

Dirección y gestión de la concesionaria:

Si se analiza la dirección y la gestión de la concesionaria se debe tener en cuenta aspectos como: el análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo, el tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en el mercado, de qué manera lleva a cabo sus servicios y cuáles son las técnicas de mercadotecnia y comercialización que más utiliza.

Con respecto al análisis y evaluación del mercado y la articulación de la concesionaria en el mismo, se podría decir que la empresa se ha impuesto en los últimos años, debido a que se están llevando a cabo nuevas directivas para ajustarse a las condiciones de este y a las variables macroeconómicas, y las mismas están dando frutos. El mercado en si es uno de los más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados

públicos y poseen un ingreso promedio de \$6000. Por lo tanto, es un buen mercado para los productos de la empresa, debido a que poseen una muy buena financiación y son bastante accesibles.

Si se habla de la estrategia comercial, se podría decir que la concesionaria apunta a ser líderes en el mercado mediante acciones de marketing y un buen equipo de vendedores. A esto se le debe sumar el equipo de administración que pueda sostener la venta y, sumado a esto, un adecuado servicio post venta que pueda fidelizar al cliente. Actualmente se podría decir que su principal fuerte, al ser una concesionaria oficial, es el costo de sus productos. Se ofrece una buena financiación y una lista de precios muy competitiva en el mercado. La estrategia de ventas está basada en la generación de contactos, para ello es imprescindible desarrollar la venta en toda la provincia. Por dicha razón, se inauguró una sucursal en Chilecito. A esto se le suma, una actividad planificada de visitas a clientes, empresas, comercios, generación de eventos, en las localidades del interior basadas principalmente en la fuerza de ventas del canal Plan de ahorro. Actualmente, una apuesta fuerte para la generación de contactos son las nuevas tecnologías (página oficial, “fanpage”, y distintas redes sociales).

Al analizar los diferentes servicios que presta la concesionaria, los mayores esfuerzos se centran en el servicio post-venta. El mismo se lleva a cabo en un espacio físico diferente al salón de ventas, ya que cuenta con un taller donde se realiza el mantenimiento y la asistencia técnica de los vehículos. Además, posee un espacio dedicado a la venta de repuestos y accesorios para los clientes. En el último tiempo se ha incorporado personal capacitado y con experiencia a este departamento, lo que repercutió en el rendimiento del mismo, mejorando su desempeño día a día.

Por último, las técnicas de mercadotecnia y comercialización de la empresa se pueden ver en la política comercial de la misma, que consiste en ser agresivos en el mercado, donde no se espera que el cliente visite la concesionaria, sino que ellos son buscados por el personal de ventas. Además, se busca contar con una excelente atención al cliente, para fidelizar los clientes actuales y conquistar otros a través de los comentarios de los mismos con su entorno. Una técnica, antes mencionada, que utiliza la empresa, es la generación de contactos. Este proceso se lleva a cabo a través de dos etapas:

- 1- Mapear de Zonas de toda la región y desarrollar una estrategia para cada una de ellas, con presencia directa de un asesor comercial

- 2- Establecer puntos de contactos con el cliente tanto en Capital como en toda la provincia (Casa Matriz, Sucursales, Eventos, Stands fijos y móviles, Internet, CallCenter)

Control dentro de la concesionaria:

Al hablar de control dentro de la empresa se debe mencionar cuales son los mecanismos de control que existen en la misma, si se definen meta en los diferentes departamentos, si se cuenta o no con indicadores que permitan saber el estado de la misma y los mecanismos de ajuste que podrían existir.

Los mecanismos de control difieren dependiendo del área de la empresa. Los mismos trabajan en base a estándares de rendimiento. Estos mecanismos mejoraran una vez que se ponga en marcha el sistema y se cuente con información diaria y precisa de cada área. De esta manera se conocerá con mayor precisión el estado de cada departamento y que aspectos se deben mejorar.

En cuanto a la definición de metas, cada departamento tiene en claro cuáles son las suyas. Se trata de definir metas a corto plazo y cada área busca cumplir con ellas de la mejor manera posible.

Por el momento la organización no cuenta con indicadores de control. Esto es una desventaja muy grande ya que los mismos permiten conocer el estado de las diferentes áreas de la empresa. Seguramente cuando el sistema se ponga en marcha y se cuente con información confiable, se construirá un cuadro de mando que permita diagnosticar la situación de cada departamento y fijar los parámetros donde se quiere llegar.

Los mecanismos de ajuste con los que se maneja la empresa, son muy simples y difieren dependiendo del área. La mayoría de ellos consiste en sanciones y premios otorgados según los rendimientos. En el caso del departamento de ventas, las mismas se controlan por sí mismas debido a que los vendedores cobran comisiones por operaciones y en caso de que la operación no se haya desarrollado de la manera correcta, la misma se descontara de los ingresos de dicho vendedor.

FODA

Oportunidades:

- Se eliminaron las retenciones a la exportación de vehículos fabricados en la Argentina.
- Fin del cepo cambiario y devaluación. Lo que permitirá a las principales terminales automotrices girar utilidades para poder importar vehículos que no se producían en el país e insumos para volver a fabricar otros
- Reducción de impuestos en automóviles.
- Normalización del Instituto Nacional de estadísticas y censos (INDEC) y del Banco Nación, esta medida traerá con si un clima de confianza que se había perdido en los últimos años, para poder planificar en el largo y mediano plazo.
- Mejor relación con el resto del mundo, lo que podría traducirse en inversiones y la posibilidad de obtener financiamiento internacional
- Villa Carlos Paz, ha aumentado su población en los últimos años. En la actualidad posee más de 85 mil habitantes y es la tercera ciudad más poblada de Córdoba.
- Se suman alrededor de tres mil nuevos habitantes en Villa Carlos Paz por año.
- El sector automotriz posee una gran demanda en la actualidad.
- El automóvil como símbolo de status social.
- Las concesionarias oficiales son el lugar preferido donde los consumidores eligen comprar sus automóviles.

Amenazas:

- Aumento en el precio de las importaciones a raíz de la devaluación, lo que comprometerá el precio final de los automóviles.
- En 2016 se estima que la inflación sea más alta que en 2015, que el empleo y los salarios terminen sin avances y el déficit fiscal, que según se estima rondó el 7% del PBI en 2015, siga existiendo y en un nivel aún alto
- El 28,7% de la población argentina es pobre, y se encuentran en indigencia alrededor del 6,4% de la población.

- Existe un alto grado de competencia entre las concesionarias que se encuentran en la ciudad de Villa Carlos Paz
- El mercado automotor es uno de los motores del crecimiento de la economía, por lo que existen muchas posibilidades de que nuevos participantes deseen incorporarse en este negocio.
- En la ciudad de Villa Carlos Paz no abundan los salones para una concesionaria de automóviles.
- El poder de negociación que poseen los proveedores en la industria automotriz es muy fuerte.
- El mercado donde se encuentra la concesionaria actualmente, es uno de los más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados públicos y poseen un ingreso promedio de \$6000.

Fortalezas:

- La relación con la terminal oficial es muy buena.
- Posee recursos humanos capacitados y experimentados.
- Se está implementando un nuevo sistema de información que permitirá contar con información pertinente.
- Al ser una concesionaria oficial posee una buena financiación y precios muy competitivos.
- Cada sector de la concesionaria posee objetivos claros.
- Cuenta con un taller donde se realiza el mantenimiento y la asistencia técnica de los vehículos.
- En el último tiempo se ha incorporado personal capacitado y con experiencia al servicio de post venta, lo que repercutió en el rendimiento del mismo, mejorando su desempeño día a día.

Debilidades:

- Tanto la visión como la misión no se encuentran claras en la empresa, por lo tanto, algunos empleados las desconocen.
- No posee un encargado de recursos humanos.

- No se encuentran definidos los procesos.
- Existen problemas en la comunicación, tanto de manera vertical como horizontal.
- En la actualidad no existe un organigrama claro
- Dificultades para conseguir información pertinente.
- Por el momento la organización no cuenta con indicadores de control.

Conclusiones del Diagnostico

De acuerdo a la información relevada y analizada en cada nivel del diagnóstico tanto interno como externo, se podrían elaborar diferentes conclusiones, con el objetivo de conocer el estado actual de la concesionaria y el entorno en el que está inmerso. A raíz de dichas conclusiones, se podrá saber si la organización se encuentra en condiciones para llevar a cabo la apertura de una nueva unidad de negocio.

Con respecto al análisis del macro entorno, se podría decir que la situación que atraviesa el país se torna muy compleja y dinámica debido al cambio de gobierno por el que está atravesando el mismo. Los principales analistas coinciden en que el 2016 será un año de transición, con bajo o nulo crecimiento de la economía, pero con algunos sectores que resultarán beneficiados, como es el caso de las automotrices. Sumado a esto, existen buenas expectativas para el futuro de Argentina, donde se espera que, junto con el nuevo gobierno, la situación actual mejore y el país pueda integrarse al mundo y convertirse en una nueva potencia.

Si se habla del micro entorno en el que está inmerso la organización, existen puntos claves en la industria que se deben tener en cuenta, ya que pueden influir en el desempeño de la concesionaria. El mercado automotor es uno de los motores del crecimiento de la economía, por lo que es uno de los sectores que más se encuentra creciendo en los últimos años y se espera que dicho crecimiento sea aún mayor con las políticas del nuevo gobierno. Esto aumenta las posibilidades de que nuevos participantes deseen incursionar e incorporarse a este rubro. Sin embargo, existen diversas barreras de entrada en la industria, que limitan el ingreso de estos, como la

inversión necesaria para este tipo de emprendimientos, el vínculo comercial necesario con las terminales oficiales, etc.

Por otro lado, es importante destacar que, para analizar la viabilidad de la unidad estratégica de negocio que se analiza en este proyecto, se debe tener en cuenta que la misma deberá enfrentar una rivalidad que se puede analizar desde 2 perspectivas. Es decir, considerando como rivales a las concesionarias oficiales que ofrecerán productos que se asemejen a los de la empresa, teniendo en cuenta el tipo de financiamiento, garantía, etc. O bien a las diferentes concesionarias multimarcas del sector que comercializan en el mercado diferentes tipos de vehículos, tanto 0km como usados.

En lo que respecta al poder de los proveedores dentro de la industria, se podría describir la realidad actual del sector como una situación monopólica en donde las terminales emplean su poder para imponer sus condiciones y decisiones. Sin embargo, al analizar el poder de negociación de los clientes, es posible que se considere a este como medio, ya que, si bien existe una gran competencia en el sector, la demanda supera en muchos momentos a la oferta.

Un aspecto negativo importante que se debe tener en cuenta es que, el mercado de La Rioja donde se encuentra la concesionaria actualmente, es uno de los más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados públicos y poseen un ingreso promedio de \$6000. Este aspecto negativo, puede traducirse en que los propietarios de la empresa estén pensando en abrir una nueva sucursal en un mercado diferente.

Al analizar la situación interna de la empresa que se tomara como modelo para replicar los aspectos positivos y tener en cuenta las falencias para asumir el proyecto, se destacan diferentes factores a tener en cuenta. Por un lado, la planificación y la comunicación en la organización no es la mejor, esto se puede ver en que tanto la misión y la visión de la empresa, no son conocidas por la totalidad de los empleados, por lo que se dificulta que los mismos comprendan el rumbo que posee la misma. A esto se le suma que el control tampoco es el mejor ya que no posee indicadores de desempeño y tampoco existe un organigrama claro que permita conocer con exactitud la tarea que debe cumplir cada empleado. Además, no están definidos los procesos de trabajo de cada una de las áreas, se trabaja de acuerdo a la experiencia y a la

estandarización que se fue estableciendo por el paso del tiempo y el día a día, cada actividad depende de la subjetividad del trabajador para ser ejecutada.

Por otro lado, se debe destacar los aspectos positivos que posee la empresa. Uno de ellos es la excelente relación que posee con la terminal oficial. Sumado a esto, las áreas se encuentran organizadas por objetivos lo cual se tomará como modelo para la apertura de la nueva sucursal, aunque no existen los procesos estandarizados. Este será el gran desafío que tenga esta nueva unidad de negocio en Villa Carlos paz.

Propuesta

Plan Estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación de la empresa Automekanika, teniendo en cuenta las variables que influyen del macro entorno como son la economía, la política, la tecnología y las variables socio culturales; la evaluación de las 5 fuerzas de Porter correspondientes al micro entorno, teniendo en cuenta el análisis de mercado de Villa Carlos Paz; y, por último, haber llevado a cabo una evaluación de la situación interna de la empresa para conocer las principales fortalezas y falencias para asumir el proyecto. Se procede a realizar una propuesta que consista en la elaboración de un plan estratégico, que contenga los principales lineamientos a seguir para la apertura de una nueva sucursal de la concesionaria. Intentando que el mismo sea viable desde el punto de vista económico, técnico y operativo.

Este plan estratégico contará con cinco estrategias que contendrán las principales tácticas a seguir para cumplir con el proyecto. Ellas son:

1. Conceptos fundamentales
2. Estructura
3. Capacitación y formación de colaboradores
4. Estrategia Comercial
5. Finalmente se llevará a cabo un flujo de fondos donde se podrá visualizar la proyección esperada de la unidad de negocio.

A continuación, se presentará un lienzo del modelo de negocio de la nueva sucursal, describiendo de manera resumida la lógica de cómo la organización creará, entregará, y capturará valor.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Terminal Oficial Entidades financieras Medios masivos de comunicación. Desarrolladores web.	Negociar con la terminal oficial	Ofrecer automóviles al mejor precio, con financiación a medida de la necesidad del consumidor y el mejor asesoramiento. Además, un Servicio Post Venta dedicado a mantener el vehículo y ofrecer una respuesta inmediata ante cualquier inconveniente que tenga el cliente.	Relación de asistencia personal	Ciudadanos de Villa Carlos Paz que posean la necesidad de un medio de transporte Segmento en crecimiento
	Proyectar Ventas			
	Establecer objetivos por áreas			
	Establecer los procedimientos			
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN/ COMUNICACIÓN	
	Un salón de ventas bien ubicado y atractivo		Salón de Ventas	
	Taller especializado		Taller	
	Recursos humanos con experiencia y capacitados		Página web	
	Recursos Financieros		Redes sociales	
			Medios masivos de comunicación (publicidad).	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Compra de automóviles			Venta de vehículos convencional tanto 0km como usados	
Compra de Repuestos			Venta de Plan de Ahorro	
Sueldos de empleados			Venta de repuestos	
Alquiler del Salón			Servicio de Post Venta	
Gastos de servicios				
Publicidad				

Objetivos del Plan estratégico:

1. Determinar la estructura que necesitara la nueva unidad de negocio para poner en marcha su funcionamiento a principios de 2018.
2. Posicionar la concesionaria como N°1 en el mercado automotriz de la ciudad de Villa Carlos Paz para 2021.
3. Captar el 65% del mercado total de la marca en la ciudad de Villa Carlos paz, aumentando un 5% año a año llegando a cubrir un 80% para 2021.
4. Obtener una rentabilidad del 10% para fines de 2019.

Descripción de los programas que formaran parte del plan estratégico

1. Conceptos fundamentales

En primer lugar, la primera estrategia consistirá en definir algunos conceptos fundamentales que posee la empresa a nivel global. Es decir, se buscará definir de manera clara, cuál es la visión que poseen los dueños acerca de la organización, la misión como razón de ser de la empresa, los valores que guiaran cada proceso que se lleve a cabo en la misma y la filosofía de trabajo que se quiera llevar a cabo.

2. Estructura

La segunda estrategia tendrá como objetivo elaborar la estructura para poner en marcha la nueva sucursal de la empresa. Dicha estructura deberá contener una descripción de las áreas necesarias junto con sus puestos, los procedimientos correspondientes a cada uno de ellas y los posibles indicadores de control con los que deberá contar la empresa para que su funcionamiento sea el correcto.

3. Plan de capacitación y formación

La tercera estrategia, se basará en elaborar un plan de capacitación y formación para aquellas personas que formaran parte del proyecto. Este programa será fundamental para que cada una de estas personas tengan en claro los pasos a seguir y que se esperara de cada uno de ellos.

4. Estrategia comercial

La cuarta estrategia, consistirá en elaborar una estrategia comercial para la nueva unidad de negocio. Esta estrategia comercial le permitirá a la empresa penetrar el nuevo mercado en el que se incursionará y diferenciarse de la competencia existente.

5. Flujo de fondos:

Por último, la quinta estrategia tendrá como objetivo confeccionar un flujo de fondos en donde se pueda ver las proyecciones que se tendrán de la unidad de negocio. Este flujo de fondos se utilizará como una herramienta para conocer cuáles serán los ingresos y costos estimados del proyecto.

Cronograma de implementación de la propuesta:

Programas	ene-17				feb-17				mar-17				abr-17				may-17				jun-17				jul-17				ago-17				sep-17				oct-17				nov-17				dic-17				ene-18				feb-18																																			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																				
Nº1 Conceptos fundamentales																																																																																								
Tactica 1.1	█																																																																																							
Tactica 1.2					█																																																																																			
Nº2 Estructura																																																																																								
Tactica 2.1					█																																																																																			
Tactica 2.2					█																																																																																			
Tactica 2.3									█																																																																															
Tactica 2.4													█																																																																											
Tactica 2.5																	█																																																																							
Tactica 2.6																					█																																																																			
Nº3 Capacitación																																																																																								
Tactica 3.1																																																	█																																							
Tactica 3.2																																																					█																																			
Tactica 3.3																																																									█																															
Tactica 3.4																																																													█																											
Nº4 Estrategia Comercial																																																																																								
Tactica 4.1																																																																	█																							
Tactica 4.2																																																																					█																			
Tactica 4.3																																																																									█															
Tactica 4.4																																																																													█											
Nº5 Flujo de Fondos																																																																																								
Tactica 5.1																																																																																								
Tactica 5.2																																																																																								
Tactica 5.3																																																																																								
Tactica 5.4																																																																																								

Estrategia N°1: “Conceptos Fundamentales”

La primera estrategia, consistirá en definir de manera clara que esperan los dueños de la empresa para el futuro de la misma, y la filosofía con la que esperan trabajar para cumplir con dichas aspiraciones. Para ello es necesario elaborar una Visión que represente un anhelo, una concepción imaginaria de la empresa, algún pensamiento o sueño, que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Además de la visión, se debe dejar en claro cuál es la misión de la organización es decir su razón de ser, que enuncie

a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos o servicios ofrece. Tan pronto como se establezca la visión se convierte en el objetivo máximo de la empresa, al igual que la misión es una fuente de inspiración y motivación para todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, es necesario definir de qué manera se llevarán a cabo las tareas dentro de la empresa. Para ello, se debe conocer cuáles son los valores de los propietarios que desean replicar en la filosofía de trabajo de la organización.

A continuación, se describirán las tácticas necesarias para elaborar esta estrategia.

Táctica N° 1.1 “Búsqueda de información”

Descripción:

Para lograr definir con claridad la misión, la visión y los valores de la empresa, es necesario conocer la manera de pensar que poseen los propietarios, qué esperan de la organización en el futuro y cómo desean trabajar. Para ello se deberá recabar información mediante reuniones y entrevistas con los dueños.

Pasos:

1. Confeccionar una entrevista con aquellas preguntas que permitirán conocer cómo piensan los propietarios.
2. Coordinar reuniones con los dueños de la empresa.
3. Llevar a cabo las reuniones establecidas

Plazos:

1. Confección de la entrevista: 01/01/2017 al 08/01/2017
2. Coordinar reuniones: 09/01/2017 al 11/01/2017
3. Llevar a cabo las reuniones: 13/01/2017 al 25/01/2017

Responsable: Asesor administrativo de la empresa

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Táctica N° 1.2 “Formalización de las declaraciones”

Una vez que se haya recabado la información mediante las reuniones con los propietarios, la misma se debe interpretar y formalizar en las declaraciones de misión, visión y valores.

Pasos:

1. Analizar la información recabada mediante las reuniones con los dueños de la concesionaria.
2. Formalizar las declaraciones de misión, visión y valores.

Plazos:

1. Analizar la información recabada: 25/01/2017 al 31/01/2017
2. Formalizar las declaraciones de misión, visión y valores: 01/02/2017 al 10/02/2017

Responsable: Asesor administrativo de la empresa.

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Modelo de Formalización:

A continuación, se presentarán las declaraciones de Misión, Visión y Valores redactadas para la empresa, basándose en la información recabada mediante la reunión con los propietarios de la empresa. Se elaboraron los siguientes postulados en concordancia con el pensamiento de sus dueños:

Misión:

Comercializar vehículos y servicios, ofreciendo atención y confianza a los Clientes, y brindando la máxima calidez y transparencia de nuestra empresa familiar.

Visión:

Ser líderes en cuotas de mercado y fidelización del cliente, llevándose a cabo la mejor gestión, manteniendo la sustentabilidad económica, de la sociedad y del medio ambiente.

Valores:

- **Compromiso:** Con nuestros clientes para que siempre alcancen aquellos sueños que vinieron a buscar y con nuestros empleados para que se desarrollen como seres humanos y profesionales
- **Honestidad:** Sostenemos que la transparencia y credibilidad es nuestro principal activo y respaldamos esto con nuestras acciones.
- **Actitud:** Para servir siempre a nuestros clientes, haciendo del servicio una vocación y buscando soluciones a todas las inquietudes de nuestros clientes.
- **Respeto:** Para con uno mismo, base del respeto hacia los demás, ya sean compañeros de trabajo, clientes, colaboradores, proveedores y toda aquella persona se vincule a la empresa
- **Ética:** Actuamos con ética ante la sociedad, respetamos nuestra palabra y hacemos lo que es correcto ante nuestros clientes y nuestro personal.
- **Diálogo:** Privilegiamos el dialogo para establecer consensos en la relación con la comunidad, nuestros grupos de trabajo y con los clientes.
- **Lealtad:** Somos fieles a nuestros principios y nuestros actos están determinados por el sentido de pertenencia a nuestro grupo de trabajo y a la compañía.

Estrategia N°2: “Estructura”

La segunda estrategia tendrá como objetivo determinar la estructura con la que deberá contar la nueva la unidad de negocio, para poner en marcha su funcionamiento. Dicha estructura se basará principalmente en la concesionaria estudiada en el diagnóstico de la cual se desprenderá la nueva sucursal. Para determinarla, en primer lugar, se debe definir las diferentes áreas que formaran parte de esta. En segundo lugar, establecer los puestos de trabajos que integrarán cada área junto con los procesos que deberán cumplir cada uno de ellos. Contar con dichos procesos, es un aspecto fundamental para el desarrollo de la nueva unidad de negocio ya que, guiarán a los empleados estableciendo una manera de trabajar y se utilizarán para capacitar a las futuras personas que integren

la empresa. Por último, determinar indicadores de gestión con el objetivo de conocer el funcionamiento de la nueva sucursal y corregir posibles desviaciones.

A continuación se describirán las tácticas necesarias para elaborar dicha estructura.

Táctica N° 2.1: “Adaptar el organigrama de Automekanika a la nueva sucursal para definir las áreas necesarias”

Descripción:

Para definir cuáles son las áreas que formaran parte de la nueva unidad de negocio se debe tomar como modelo el organigrama que posee Automekanika en La Rioja y adaptarlo a la nueva sucursal. Dicha adaptación se debe hacer con perspectivas puestas en que, en los comienzos de ésta, su estructura será chica en comparación a la concesionaria ubicada en La Rioja que posee años de trayectoria, es por ello, que se debe recortar el organigrama existente.

Pasos:

1. Analizar el organigrama existente
2. Visualizar cuales son las áreas necesarias para la nueva sucursal.
3. Recortar el organigrama y definir áreas.
4. Formalizar nuevo organigrama

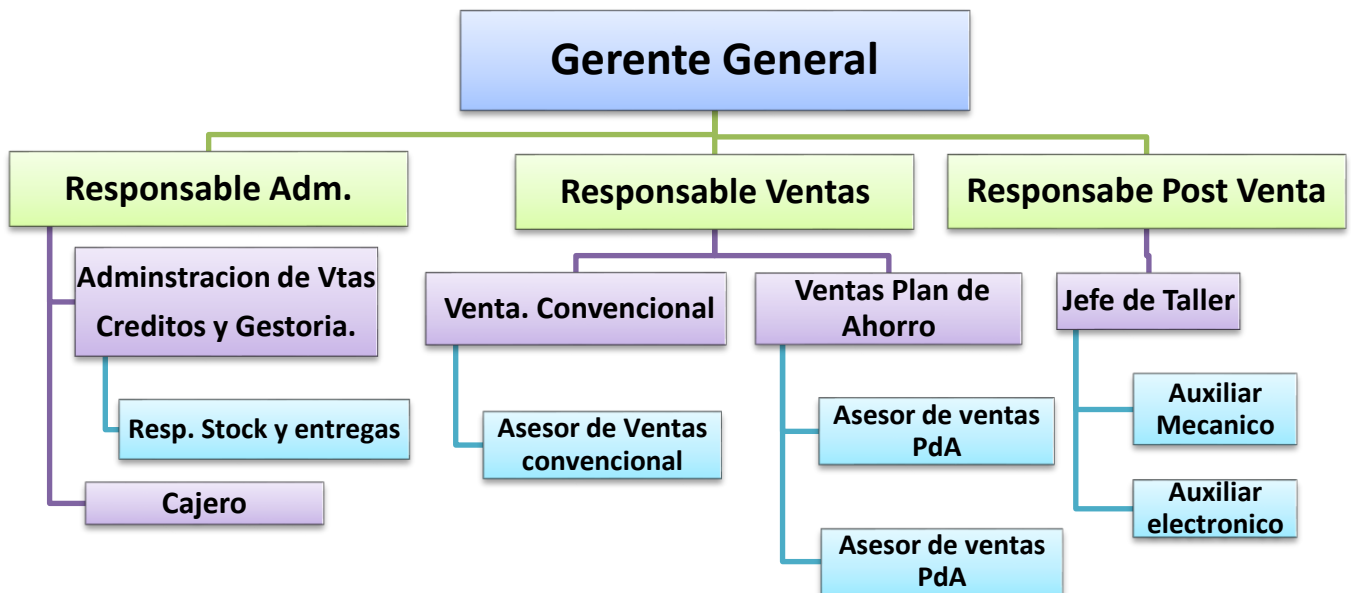
Plazos:

1. Analizar el organigrama existente: 11/02/2017 al 15/02/2017
2. Visualizar cuales son las áreas necesarias para la nueva sucursal: 15/02/2017 al 18/02/2017
3. Recortar el organigrama y definir áreas: 18/02/2017 al 22/02/2017
4. Formalizar nuevo organigrama 22/02/2017 al 01/03/2017

Responsable: Asesor administrativo

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Modelo de formalización:



Táctica N° 2.2: “Búsqueda de información para elaborar los procesos”

Descripción:

Luego de haber definido las áreas que formaran parte de la nueva sucursal, se deben construir los procesos que se llevaran a cabo en cada una de ellas. Para ello, es necesario establecer reuniones con los empleados que forman parte de la concesionaria en La Rioja con el objetivo de conocer de qué forma trabajan y de esta manera elaborar los procesos que se replicaran en la nueva sucursal.

Pasos:

1. Confeccionar una entrevista con aquellas preguntas que permitirán conocer cómo trabajan los empleados
2. Coordinar reuniones con los empleados de cada área.
3. Llevar a cabo las reuniones establecidas.

Plazos:

1. Confeccionar las entrevistas 02/03/2017 al 07/03/2017
2. Coordinar reuniones con los empleados de cada área. 07/03/2017 al 11/03/2017
3. Llevar a cabo las reuniones establecidas. 11/03/2016 al 15/04/2017

Responsable: Asesor administrativo con ayuda de los empleados de cada área del concesionario de La Rioja.

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Táctica N° 2.3: “Formalizar los procesos”

Una vez que se haya recabado la información, mediante las reuniones establecidas con los empleados, se debe llevar a cabo la formalización de los procesos. Estos procesos serán fundamentales para que el funcionamiento de la empresa sea el correcto. Además, se utilizarán posteriormente para la capacitación de los nuevos trabajadores que formarán parte de la sucursal.

Pasos:

1. Analizar la información recabada mediante las reuniones con los empleados de la concesionaria.
2. Formalizar los procesos

Plazos:

1. Analizar la información recabada: 15/04/2017 al 05/05/2017

2. Formalizar los procesos: 05/05/2017 al 10/06/2017

Responsable: Asesor administrativo.

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Modelo de formalización:

PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE UNIDADES POR CANAL CONVENCIONAL.	
1- Proceso de Compra y Pago de chasis por Canal Convencional	
1.1	A fines de mes Gerencia General y Ventas Convencional preparan la planificación y estrategias de ventas para el mes siguiente.
1.2	A mitad de mes el Resp. Ventas debe elaborar el " Mix de volumen y modelos" de acuerdo a sus necesidades y mercado esperado para el mes siguiente.
1.3	A principio de mes Gerencia General Informa a Resp. de Ventas Convencional, el objetivo comercial del mes
1.4	Se genera luego las Ordenes de Pedido que si son asignadas por parte de Fiat Auto se transformarán en Órdenes de Compra.
1.5	Resp. Adm y Adm. de Ventas genera las Órdenes de Compra por duplicado: 1) se inicia una <u>Carpeta por c/chasis y se le asigna un número "de interno"</u> ; 2) se archiva en <u>Carpeta General de Ord.de Comp. (STOCK)</u>
1.6	G.G o quien ésta designe realiza la Confirmación del chasis en el sistema DPR.
1.7	En carpeta del chasis con su número de interno se agrega una copia (imprime del sistema) con el "detalle" del chasis (detalle de modelo chasis y sus opcionales).
1.8	Cuando el chasis es despachado por FIAT, ésta genera un "Remito" y al llegar al chasis al Concesionario el Resp. de Stock los recibe, controla y genera 3 copias de un "Remito Conformado"
1.9	Una vez controlado; Administración de Ventas define la distribución y traslado de los chasis a una determinada dirección Depósito/Playa de STOCK
1.10	Una copia del "Remito Conformado" se agrega a la Carpeta del chasis con su número de "interno", otra copia a la "Carpeta de Remitos Conformados" .
1.11	STOCK: en la Carpeta General de Órdenes de Compra se llevará el seguimiento del Stock y Auditorías. Planilla en Excel al inicio con el detalle de los chasis y sus movimientos.

2- Proceso de Ventas por Canal Convencional	
A) Contado - B) Contado y Crédito	
2.1	El Vendedor acuerda con el cliente el "modelo" a comprar y forma de pago.
2.2	El Vendedor genera la "Propuesta de Ventas" completa y en 3 copias y la presenta al Resp. de Ventas Convencional para su aprobación
2.3	Resp. de Ventas controla y si aprueba da curso a la "Propuesta de Ventas" elevándola a Gerencia General para su aprobación definitiva. (definir reemplazante ante la ausencia del GG)
2.4	Entretanto el Vendedor realiza un TEST DRIVE con el cliente en uno de los modelos aplicados a tal fin.
2.5	El Vendedor carga la operación (ingreso del cliente) en el sistema Autológica. (cuando el sistema esté implementado se revisará éste punto)
2.6	El Gerente General controla, aprueba o rechaza la propuesta de ventas.
2.7	Con la "Propuesta de Venta" aprobada por el Gerente general; el Resp. de Ventas genera la "CARPETA DEL CLIENTE" con 1) Hoja de Ruta, 2) Propuesta de Venta x triplicado; 3) Solicitud de crédito completo (si es "B") 4) DNI, CUIL, CUIT, Servicio. (el Original de la "Propuesta" queda en la Carpeta, una copia guarda el gerente Ventas, otra copia archiva Gerente General)
2.8	La Carpeta del cliente tendrá movimientos en su hoja de ruta por la intervención de los distintos Puestos de Trabajo, pero físicamente deberá encontrarse en el archivo (Alfabético) de Carpetas Vigentes (Es "Carpeta Vigente" hasta su Patentamiento, luego Adm. de Ventas "ajusta" y la archiva en otro archivo de "Carpetas de Operaciones Cerradas (afip)"
2.9	El Resp. de Ventas autoriza al Vendedor a que presente la "Carpeta del Cliente" a Tesorería.
2.10	El Vendedor acompaña a su cliente y le explica la operación al Cajero quien debe ingresar el Anticipo a "señas del cliente" (el cual ya debería estar cargado en el sistema).
2.11	El Cajero emite el recibo de caja, discriminando correctamente las especies de pago (efectivo, depósitos, pagarés, cheques, un plan de ahorro).
2.12	El Cajero genera 4 copias de recibo, 1) Caja, 2) Cliente, 3) se agrega a la Carpeta Cliente y ésta se al Vendedor quien se la entrega su Resp. de Ventas
2.13	El Resp. de Ventas junto con su Vendedor mantendrán la Carpeta del Cliente en su poder hasta COMPLETAR LA DOCUMENTACION .
2.14	El Vendedor carga los datos del cliente (completos) en el sistema Linkentry de FIAT.
2.15	Una vez que esté "Completa la Carpeta del Cliente" el Resp. de Ventas la eleva al Resp. de Administración
2.16	El Resp. de Administración controla la " Carpeta del Cliente" si está completa la entrega a Administración de Ventas o la devuelve a Ventas a fin que se agregue la documentación faltante.
2.17	Al recibir la Carpeta Administración de Ventas comienzan a contarse los días de "ORIGEN" de la Operación. (Controla la Operación, y las cargas en los sistemas Autologica y LinkEntry)

2.18	Administración de Ventas define los pasos a seguir (dependiendo si es por A, B, C o D) y si corresponde ,presenta la carpeta a Gestión de Crédito.
2.19	El ejecutivo de Créditos inicia el "Proceso de Crédito Bancario".
2.20	El Resp. de Créditos informará la respuesta del Banco cuando se obtenga "Aprobación o Rechazo “; al 1) Resp. de Administración; 2) Adm. de Ventas y al 3) Resp. de Ventas.
2.21	Al lograrse el "Aprobado” el Resp. de Créditos le informa a Resp. de Ventas (Vendedor) quienes se comunican con el cliente para que se presente en el Concesionario a fin de firmar la Documentación de COMPRA del crédito y CANCELAR el Saldo adeudado del chasis + los Gastos de Retiro.
2.22	Cuando el Cliente llega al CE el Vendedor acompaña al cliente hasta Adm. de Ventas.
2.23	Adm. de Ventas revisa la operación, identifica el saldo adeudado que corresponde cancelar + Gastos de Retiro y Patentamiento y acompaña al cliente a la caja.
2.24	El cliente completa el pago del chasis más los "gastos de retiro y patentamiento" y Tesorería agrega los comprobantes a la carpeta y le entrega la carpeta al Resp de Créditos/Gestoría.
2.25	El Resp. de Créditos/Gestoría hace firmar "la Compra" del Crédito y la Prenda (en blanco que después imprime por sistema)
2.26	Resp. de Crédito/Gestoría le solicita por e-mail a Gerente General la asignación de un chasis y pone en copia a Resp. De Ventas; a Administración de Ventas y Resp. De Administración.
2.27	Gerente general identifica número de chasis y número interno y lo informa en copia respondiendo a "todos" en el e-mail que originó la solicitud.
2.28	Cuando el crédito es "Liquidado por el Banco" el Resp. de Créditos lo informa por e-mail a Adm. Ventas, al Resp. De Ventas Resp de Administración y a Tesorería.
2.29	PAGO/ORDEN DE PAGO - El Resp. De Administración coordina con G.G la cancelación del chasis en FAA.
2.30	Al mismo momento el Resp de Gestoría hace firmar la documentación (Prenda, Formularios; DDJJ etc) deja listo el trámite para el patentamiento le da carpeta a Adm. De Ventas.
2.31	Administración de Ventas Factura el chasis a cliente final, carga la CCF (chasis cliente final) (COMPLETA con teléfono correcto) y entrega la carpeta con factura y Certificado al Resp de Gestoría.
2.32	En éste momento Administración de Venta por medio claro y fehaciente informa y solicita al Resp. de Stock la preparación del chasis a ser entregado. (identificando claramente, al cliente, el chasis, número de interno, modelo, equipamiento y color a fin de evitar errores). Es de destacar que ésta notificación al responsable de Stock se está realizando el mismo día de la facturación del chasis al cliente.

2- Proceso de Ventas por Canal Convencional

Si la operación es: C) CONTADO/USADO/Plan de ahorro y D) CONTADO/USADO/CREDITO/Plan de Ahorro E) CREDITO Y USADO.

2.1	El Vendedor acuerda con el cliente el "modelo" a comprar y forma de pago.
-----	---

2.2	El Vendedor solicita a su Resp. De Ventas y al Gerente General que realicen una verificación "visual" de la unidad usada a ser recibida en parte de pago y definen si es "factible" de tomarla.
2.3	El Vendedor asesora y entrega por escrito la documentación del usado que el cliente debe presentar e informa al cliente como y donde debe realizar el PERITAJE en Post. Venta
2.4	El Vendedor genera la "Propuesta de Ventas" completa y en 3 copias y la presenta al Resp. de Ventas Convencional para su aprobación
2.5	Resp. de Ventas controla y si aprueba da curso a la "Propuesta de Ventas" elevándola a Gerencia General para su aprobación definitiva.
2.6	Entretanto el Vendedor realiza un TEST DRIVE con el cliente en uno de los modelos aplicados a tal fin.
2.7	El Vendedor carga la operación (ingreso del cliente) en el sistema Autológica. (cuando el sistema esté implementado se revisará éste punto)
2.8	El Gerente General Controla, Aprueba o Rechaza la propuesta de Ventas.
2.9	Con la "Propuesta de Venta" aprobada por el gerente general; el Resp. de Ventas genera la " CARPETA DEL CLIENTE " con 1) Hoja de Ruta, 2) Propuesta de Venta x triplicado; 3) Solicitud de crédito completo (si es "B") 4) DNI, CUIL, CUIT, Servicio. (el Original de la "Propuesta" queda en la Carpeta, una copia guarda el gerente Ventas, otra copia archiva Gerente General)
2.10	La Carpeta del cliente tendrá movimientos en su hoja de ruta por la intervención de los distintos Puestos de Trabajo, pero físicamente deberá encontrarse en el archivo (Alfabético) de Carpetas Vigentes (Es "Carpeta Vigente" hasta su Patentamiento, luego Adm. de Ventas "ajusta" y la archiva en otro archivo de "Carpetas de Operaciones Cerradas (afip)")
2.11	Una vez realizado el Peritaje el Resp. de Post. Venta por email envía al Gerente General, Resp. de Ventas, Adm. de Ventas el formulario de Peritaje (Adm. de Ventas imprime una copia y la agrega a la carpeta) y archiva el original (firmado) en Post. Venta con su número de Orden.
2.12	El Resp. de Ventas autoriza al Vendedor a que presente la "Carpeta del Cliente" a Tesorería.
2.13	El Vendedor acompaña a su cliente y le explica la operación al Cajero quien debe ingresar el Anticipo a "señas del cliente" (el cual ya debería estar cargado en el sistema).
2.14	El Cajero emite el recibo de caja, discriminando correctamente las especies de pago (efectivo, depósitos, pagarés, cheques, un plan de ahorro).
2.15	Tesorería genera 3 copias de recibo, 1) Caja, 2) Cliente, 3) se agrega a la Carpeta Cliente y ésta se al Vendedor quien se la entrega su Resp. de Ventas
2.16	El Resp. de Ventas junto con su Vendedor mantendrán la Carpeta del Cliente en su poder hasta Completar la Documentación (salvo la del usado que puede esperar hasta el momento de la COMPRA del Crédito)
2.17	El Vendedor carga los datos del cliente (completos) en el sistema Linkentry de FIAT.
2.18	Una vez que esté "Completa la Carpeta del Cliente" el Resp. de Ventas la eleva al Resp. de Administración
2.19	El Resp. de Administración controla la " Carpeta del Cliente" si está completa la entrega a Administración de Ventas o la devuelve a Ventas a fin que se agregue la documentación faltante.
2.20	Al recibir la Carpeta Administración de Ventas comienzan a contarse los días de "ORIGEN" de la Operación. (Controla la Operación, y las cargas en los sistemas Autologica y LinkEntry)

2.21	Administración de Ventas define los pasos a seguir (dependiendo si es por A, B, C o D) y si corresponde, presenta la carpeta a Gestión de Crédito.
2.22	El ejecutivo de Créditos inicia el "Proceso de Crédito Bancario".
2.23	El Resp. de Créditos informará la respuesta del Banco cuando se obtenga "Aprobación o Rechazo "; al 1) Resp. de Administración; 2) Adm. de Ventas y al 3) Resp. de Ventas.
2.24	Al lograrse el "Aprobado" el Resp. de Créditos le informa a Resp. De Ventas (Vendedor) quienes se comunican con el cliente para que se presente en el Concesionario a fin de firmar la Documentación de COMPRA del crédito; Completar la Documentación del Usado y CANCELAR el Saldo adeudado del chasis + los Gastos de Retiro.
2.25	Cuando el Cliente llega al CE el Vendedor acompaña al cliente hasta Adm. de Ventas.
2.26	Adm. de Ventas revisa la operación, Controla la Documentación del USADO (solicitamos al Vendedor asesorar bien al cliente para no llegar a ésta instancia y tener inconvenientes con ésta Documentación) identifica el saldo adeudado que corresponde cancelar + Gastos de Retiro y patentamiento y acompaña al cliente a la caja.
2.27	El cliente completa el pago del chasis más los "gastos de retiro y patentamiento" y Tesorería agrega los comprobantes a la carpeta y le entrega la carpeta al Resp de Créditos/Gestoría.
2.28	El Resp. De Créditos/Gestoría hace firmar "la Compra" del Crédito y la Prenda (en blanco que después imprime por sistema)
2.29	Resp. de Crédito/Gestoría le solicita por e-mail a Gerente General. La asignación de un chasis y pone en copia a Resp. De Ventas; a Administración de Ventas y Resp. De Administración.
2.30	Gerente General identifica número de chasis y número interno y lo informa en copia respondiendo a "todos" en el e-mail que originó la solicitud.
2.31	Cuando el crédito es "Liquidado por el Banco" el Resp. de Créditos lo informa por e-mail a Adm. Ventas, al Resp. De Ventas Resp de Administración y a Tesorería.
2.32	PAGO/ORDEN DE PAGO - El Resp. De Administración coordina con el Gerente General la cancelación del chasis en Fiat Auto.
2.33	Al mismo momento el Resp de Gestoría hace firmar la documentación (Prenda, Formularios; DDJJ etc.) deja listo el trámite para el patentamiento le da carpeta a Adm. De Ventas.
2.34	Administración de Ventas Factura el chasis a cliente final, carga la CCF (COMPLETA con teléfono correcto) y entrega la carpeta con factura y Certificado al Resp de Gestoría.
2.35	En éste momento Administración de Venta por medio claro y fehaciente informa y solicita al Resp. de Stock la preparación del chasis a ser entregado. (identificando claramente, al cliente, el chasis, número de interno, modelo, equipamiento y color a fin de evitar errores). Es de destacar que ésta notificación al Resp. de Stock se está realizando el mismo día de la facturación del chasis al cliente.

3 - Proceso de Patentamiento

A principios de mes el Resp. de Gestoría realiza el pedido de formularios a Tesorería para el mes siguiente (o sea n+1) y Tesorería administra un stock de 45/60 días.	
Los lunes de c/semana Tesorería entrega al Gestor el dinero que le indica el Resp de Administración. (quien ya controló con el Resp de Gestoría los gastos de la semana anterior, reposición de caja chica de gestoría).	
3.1	Resp. De Gestoría entrega al GESTOR los formularios necesarios para el trámite de Patentamiento de la unidad.
3.2	El Gestor realiza el trámite en el RNPA (registro nacional propiedad del automotor). Finalizado el mismo lo presenta al Resp. De Gestoría junto a toda la documentación del trámite concluido.

3.3	El Resp de Gestoría controla el trámite del Gestor y lo agrega a la Carpeta del Cliente dejándola lista para la entrega e informa por e-mail a Adm. de Ventas, Resp. Ventas, y Resp. de Administración de ésta situación a fin que comience el proceso de entrega.
3.4	El Resp. de Gestoría envía la Prenda a las Entidades Financieras que corresponda y Controla que la Entidad le dé de baja (a la prenda).
3.5	Administración de Ventas quien junto con el vendedor acuerdan con el cliente el turno (fecha y hora) de entrega del chasis.
3.6	En ése mismo momento Adm de Ventas comunica al Resp. de Stock Entregas la fecha y hora acordada con el cliente para que se agende correctamente.
3.7	Resp. Administración instruye y controla a Administración de Ventas para "preparar" la Carpeta del cliente para su archivo definitivo. Gerencia General debe revisar el cierre final.

4- Proceso de Entrega (ACTO DE ENTREGA CUMPLIENDO LOS STANDARES Y SUSTENTABILIDAD DE FIAT)

4.1	El Responsable de Stock al recibir la notificación por parte de Administración de Ventas debe "preparar y alistar" el chasis a ser entregado.
4.2	Preparación del vehículo: El responsable de Stock a solicitud de Adm. de Ventas debe colocar en tiempo y forma el chasis en el lugar físico de entregas.
4.3	El responsable de Stock debe preparar y cumplir con todos los requisitos del "Check List de Pre entrega".
4.4	Para considerar la unidad lista para la entrega la misma debe estar limpia, con nafta, con alfombras, KIT de seguridad (ya está cobrado) cubierta de auxilio, gato, duplicado llave, Check List de Pre entrega, y cubierta con la funda institucional a tal fin.
4.5	En original del " Check List de Pre entrega " (que debe estar en la unidad) se debe repasarlo junto con el cliente, ser firmado por el Cliente y archivado en Carpeta de Check List Entregas y otra copia en la carpeta del cliente.
4.6	El cliente al llegar al Concesionario a retirar su unidad es recibido por el Vendedor quien lo acompaña a Administración de Ventas quien revisa la entrega en general (Carpeta y Auto físico).
4.7	Adm. de Ventas le entrega la Carpeta a la persona que realizará la entrega de la unidad- Éste carga al cliente en Bienvenido al Mundo Fiat -corroborar si ingreso a la encuesta y validación.
4.8	Luego de las acciones Administrativas el colaborador de entrega debe aplicar en todos sus puntos el " CHECK LIST DE ENTREGAS 0Km " (por duplicado) debe ser firmado por el cliente y agregado a la Carpeta del cliente.
4.9	Se le entrega al cliente el pen drive /CD del producto y se le informa que puede ingresar a página web ww.fiat.com.ar y acceder al link You Tube y visualizar toda la gama de producto.
4.10	Luego se acompaña al cliente al sector de entregas, explica detalles técnicos del modelo realiza entrega de "presente de cortesía" y saca foto del momento.
4.11	Administrativo de Ventas hace el Rellamado al 7mo día.

Fuente: Elaboración propia

Táctica N° 2.4: “Descripción de puestos”

Luego de que se hayan formalizado los procesos, se debe realizar una descripción de todos los puestos que conforman el organigrama. En dicha descripción se debe detallar claramente, de quien depende, a quien supervisa, cuáles son sus responsabilidades, sus deberes y funciones. Contar con una descripción de puestos adecuada trae consigo la posibilidad de realizar un buen reclutamiento de personal, orienta la capacitación de los empleados y ayuda a la hora de la asignación de responsabilidades.

Pasos:

1. Describir el propósito general de cada puesto.
2. Describir las principales responsabilidades del puesto.
3. Detallar de que puesto depende y a cuál supervisa.

Plazos:

1. Describir el propósito general de cada puesto: 11/06/2017 al 15/06/2017
2. Describir las principales responsabilidades del puesto: 15/06/2017 al 20/06/2017
3. Detallar de que puesto depende y a cuál supervisa: 20/06/2016 al 25/06/2017

Responsable: Asesor administrativo

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Modelo de formalización:

A continuación, se describirá como modelo, la descripción del puesto de gerente general que realiza Fiat en su manual de recursos humanos.

PUESTO:

GERENTE GENERAL

RESPONSABILIDADES:

- Debe fijar las metas de funcionamiento, desarrollo y performance total del concesionario.
- Debe aprovechar al máximo el potencial y asegurar los ingresos del concesionario.
- Debe determinar la estrategia de marketing del concesionario.
- Debe llevar a cabo la planificación, monitoreo, control y dirección de la empresa.
- Es responsable del logro de los objetivos de ventas, crecimiento, rentabilidad y resultados definidos
- Debe garantizar un ambiente de trabajo seguro y agradable para el personal.
- Debe dotar a la organización de las herramientas y recursos claves para brindar en forma permanente la máxima satisfacción al cliente.
- Debe mantener una relación fluida con cada una de las distintas áreas de FIAT.

ORGANIGRAMA:

1. Línea de Reporte: Titular del concesionario.

2. Línea de Supervisión:

- Gerente Comercial.
- Gerente de Postventa.
- Gerente Administrativo.

DEFINICION DE TAREAS:

- **Visión y estrategia de Negocio**
 - Definir el plan de negocio del Concesionario.
 - Planificar los recursos y requisitos de personal (búsqueda, contratación y despido).
 - Determinar la política de precios y ventas y comunicar los planes de financiación.
 - Establecer los objetivos de ventas de cada área y controlar el cumplimiento de cada una.

- Planificar e implementar las campañas de FIAT y eventos en el concesionario.
- Realizar periódicamente un análisis detallado de los resultados de la compañía.

- **Liderazgo Estratégico:**

- Brindar apoyo y soporte constante a la línea gerencial, coordinando y controlando las diferentes gerencias y sus equipos de trabajo.
- Controlar que los departamentos de ventas, administración y postventa se complementen para juntos poder lograr los objetivos de cada uno de ellos.
- Establecer la cultura de la empresa para asegurar un ambiente de trabajo adecuado para el buen desempeño del personal.
- Ser responsable por los resultados obtenidos.

- **Administración General:**

- Supervisar la administración general del concesionario.
- Controlar el cumplimiento de los procesos.
- Proveer al concesionario de información continua e inmediata de circulares, stock, etc.
- Presentar a la Dirección informes mensuales y anuales.

- **Relaciones Públicas**

- Establecer y mantener buenas relaciones laborales dentro del concesionario.
- Llevar a cabo la relación institucional con FIAT.
- Vinculación con la comunidad: apertura del Concesionario hacia la comunidad

Táctica N° 2.5: “Reclutamiento y selección de personal”

Una vez que los puestos se encuentren escritos se debe realizar el reclutamiento y selección del personal. Este paso es fundamental ya que se seleccionarán las personas que formaran parte de la empresa. Si este punto no se realiza de la mejor manera, puede repercutir en que no se elija a la persona adecuada para algún puesto y esto afectara el desempeño de la organización.

Pasos:

1. Buscar consultoras de Recursos humanos que realicen el reclutamiento y selección de personal
2. Analizar la oferta de cada consultora
3. Seleccionar Consultora de recursos humanos que llevara a cabo el trabajo

Plazos:

1. Buscar consultoras de Recursos humanos que realicen el reclutamiento y selección de personal 25/06/2017 al 05/07/2017
2. Analizar la oferta de cada consultora 05/07/2017 al 10/07/2017
3. Seleccionar Consultora de recursos humanos que llevara a cabo el trabajo 10/07/2017 al 15/07/2017.

Responsable:

- El responsable de buscar la consultora de recursos humanos adecuada será el asesor administrativo.
- El responsable de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal será la consultora de recursos humanos elegida.

Recursos: Consultora de Recursos humanos

Puestos a reclutar:

- Gerente de Ventas
- Gerente de Administración
- Gerente de Post Venta
- Administrativo de Ventas, Créditos y gestoría
- Responsable de Stock
- Cajero
- Responsable de Ventas Convencional
- Responsable de Ventas por Plan de Ahorro
- Asesor de ventas convencional
- Asesor de ventas plan de ahorro
- Jefe de Taller y encargado de repuestos
- Auxiliar mecánico
- Auxiliar electrónico

Costos: Los costos de la búsqueda y selección del personal según los precios que brinda la consultora de recursos humanos, es igual a la mitad del primer sueldo que recibirá el empleado en la empresa.

Búsqueda y selección			
Puesto	Cantidad	Costo	Costo total
Gerente de Ventas	1	10000	\$ 10.000,00
Gerente de Administración	1	10000	\$ 10.000,00
Gerente de Post Venta	1	7500	\$ 7.500,00
Administrativo de Ventas, Créditos y gestoría	1	7500	\$ 7.500,00
Responsable de Stock	1	5000	\$ 5.000,00
Cajero	1	5000	\$ 5.000,00
Responsable de Ventas Convencional	1	5000	\$ 5.000,00
Responsable de Ventas por Plan de Ahorro	1	5000	\$ 5.000,00
Asesor de ventas convencional	2	3000	\$ 6.000,00
Asesor de ventas plan de ahorro	2	3000	\$ 6.000,00
Jefe de Taller y encargado de repuestos	1	4000	\$ 4.000,00
Auxiliar mecánico	1	2500	\$ 2.500,00
Auxiliar electrónico	1	2500	\$ 2.500,00
Total			\$ 76.000,00

Fuente: Lic. en RRHH Julieta Martínez

Táctica N° 2.6: “Diseño de un tablero de indicadores de gestión”

En todas las organizaciones se torna imprescindible la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la prestación del servicio o generación del producto que ofrece la empresa, y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la institución y sus objetivos prioritarios. Una herramienta útil para esta evaluación cualitativa y cuantitativa de la empresa es la formulación de indicadores de gestión. Además, todos los planes estratégicos deben incluir elementos de control.

Pasos:

1. Revisar los objetivos por áreas.
2. Identificar los factores relevantes en el desempeño de la empresa
3. Establecer el objetivo de la medición.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.
5. Determinar la frecuencia de medición.
6. Seleccionar los medios de verificación.

Plazos:

1. Revisar los objetivos por áreas: 15/07/2017 al 20/07/2017
2. Identificar los factores relevantes en el desempeño de la empresa: 20/07/2017 al 25/07/2017
3. Establecer el objetivo de la medición: 25/07/2017 al 28/10/2017
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo: 25/07/2017 al 28/07/2017
5. Determinar la frecuencia de medición: 28/07/2017 al 31/07/2017
6. Seleccionar los medios de verificación: 31/07/2017 al 05/08/2017
7. Formalizar el tablero de indicadores de gestión: 05/08/2017 al 15/08/2017

Responsable: Asesor administrativo

Costo: Se encuentra dentro de las tareas del asesor administrativo que tendrá un sueldo de \$10.000 al mes.

Modelo de formalización:

Perspectiva	Nombre del indicador	Objetivo	Formula	Encargado
Perspectiva financiera	ROE	Muestra la rentabilidad que obtienen los accionistas de la empresa sobre el capital aportado	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	Gerente General de cada sucursal
	ROA	Muestra la rentabilidad que obtiene la compañía sobre la totalidad de sus activos.	Utilidad Neta / Activo	Gerente General de cada sucursal
	Margen	Muestra el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa sobre las ventas que realiza	Beneficio / Ventas	Gerente General de cada sucursal
	Incremento de las ventas por unidad de Negocio	Se debe calcular el incremento de las ventas que obtiene cada unidad de negocio que posee la compañía sobre un año considerado base, a los efectos de analizar su desempeño	Ventas año 1/ Ventas año base	Gerente General de toda la empresa
	Participación de las ventas de la empresa dentro de la Red Fiat en Argentina	Se determina que porcentaje dentro del total de ventas de Fiat en nuestro país corresponden a "La Concesionaria"	Ventas Totales de "La Concesionaria" / Ventas Totales de Fiat en Argentina	Gerente General de toda la empresa
Perspectiva del cliente	Crecimiento de la Cartera de clientes	Se trata de analizar la cantidad de nuevos clientes que obtiene la empresa para un período determinado, en general un año.	Cantidad de Nuevos Clientes por período / Clientes Totales	Gerente de Ventas
	Fidelidad de Clientes	Se trata de analizar en qué medida el cliente vuelve a elegir la empresa	Clientes que repiten la compra / Clientes que compran el producto o servicio	Gerente de Ventas
	Nivel de Quejas	Indicador empleado básicamente para el sector de Posventa, para conocer el grado de insatisfacción del cliente	Quejas / Pedidos Cumplimentados	Gerente de Post Venta

Perspectiva	Nombre del indicador	Objetivo	Formula	Encargado
Perspectiva de procesos internos	Tiempo de Respuesta en Posventa	Se refiere al tiempo que demanda realizar un servicio sobre un vehículo	Horas disponibles/ Cantidad de vehículos	Gerente de Post Venta
	Cantidad de clientes atendidos por día	Mientras mayor sea la cantidad de clientes a quienes se pueda atender diariamente, mejor será por lo tanto la capacidad de respuesta de la compañía y por ende menor el tiempo de espera	Horas disponibles/ Cantidad de clientes atendidos	Gerente comercial y Post Venta
Perspectiva de desarrollo y aprendizaje	Encuesta de clima laboral	La intención es poder monitorear el grado de satisfacción que los empleados tienen dentro de la organización, en relación a su trabajo, sus pares, superiores, etc.	Empleados Satisfechos/ Total de empleados	Gerente de Administración
	Capacitación del personal	Muestra el porcentaje de empleados que han sido capacitados en el último tiempo	Personal Capacitado / Total de empleados	Gerente de Administración, Gerente de Ventas, Gerente de Post Venta
	Implementación del nuevo sistema autologica	Muestra el porcentaje de empleados que utilizan el nuevo sistema	Empleados que utilizan Autologica/ Total de empleados	Gerente de Administración

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia N°3: “Plan de capacitación y formación”

La tercera estrategia, se basará en elaborar un plan de capacitación y formación para aquellas personas que formen parte del proyecto. El mismo tendrá como objetivo llevar a cabo un proceso educativo, en el que, a través de éste, el personal de la empresa, adquiera los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para el logro de las metas que se haya propuesto la organización y, además, conocer los diferentes roles que se deberán llevar a cabo en la misma.

Cada miembro de la empresa tendrá, en primer lugar, una capacitación sobre el plan corporativo que posee la compañía y luego una formación detallada dependiendo del área de la que formen parte.

Táctica N° 3.1: “Capacitación sobre la Misión, Visión y Valores de la empresa”

En primer lugar, se debe capacitar al personal de la empresa sobre la Misión, Visión y Valores que tiene la misma. Dentro de este se encuentra:

- La Visión de la empresa, es decir, a donde quiere llegar la organización. Su objetivo máximo.
- La Misión de la empresa, como razón de ser de la misma.
- Los Valores de la organización, que representan el modo en el que se llevaran a cabo las tareas.

Tanto la Visión, la Misión y los Valores deben ser comprendidos por todos los miembros de la compañía, ya que son una fuente de motivación e inspiración para el personal y representan una guía en el desarrollo de sus actividades.

Pasos:

1. Definir temáticas a capacitar.
2. Seleccionar el capacitador.
3. Definir el lugar donde se realizará.
4. Implementar la capacitación.
5. Evaluar los contenidos dados.

Plazos:

1. Definir temáticas a capacitar: 15/08/2017 al 20/08/2017
2. Seleccionar el capacitador: 20/08/2017 al 25/08/2017
3. Definir el lugar donde se realizará: 25/08/2016 al 30/08/2017
4. Implementar la capacitación: 30/08/2017 al 15/09/2017

5. Evaluar los contenidos dados. 15/09/2017 al 18/09/2017

Responsable:

- Asesor administrativo
- Fundador de la empresa
- Dueños actuales
- Directivos

Recursos:

- Salón para llevar a cabo la capacitación
- Instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación y evaluación (Cañón, mesas, sillas)

Costos:

- Costo del lugar donde se llevará a cabo la capacitación:

Táctica N° 3.2: “Capacitación del Área Comercial”

En segundo lugar, se debe llevar a cabo una capacitación para el personal correspondiente al área comercial. La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. El sector es uno de los más importantes, muchos coinciden en que es el motor de cualquier empresa.

Además, la capacitación es una herramienta que mejora la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. Además, favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de los empleados que a menudo, trabajan aislados entre sí.

Pasos:

1. Definir temáticas a capacitar.
2. Seleccionar el capacitador.
3. Definir el lugar donde se realizará.

4. Implementar la capacitación.
5. Evaluar los contenidos dados.

Plazos:

1. Definir temáticas a capacitar: 18/09/2017 al 20/09/2017
2. Seleccionar el capacitador: 20/09/2016 al 22/09/2017
3. Definir el lugar donde se realizará: 22/09/2017 al 24/09/2017
4. Implementar la capacitación: 25/09/2017 al 10/10/2017
5. Evaluar los contenidos dados. 10/10/2017 al 15/10/2017

Responsable:

- Asesor administrativo
- Gerente de Ventas de Automekanika
- Encargado de Venas convencional de Automekanika
- Encargado de Plan de Ahorro de Automekanika

Recursos:

- Salón para llevar a cabo la capacitación
- Instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación y evaluación (Cañón, mesas, sillas)

Costos:

- Costo del lugar donde se llevará a cabo la capacitación:

Táctica N° 3.3: “Capacitación del Área de Administración”

En tercer lugar, se debe llevar a cabo una capacitación del área de administración. Este punto es muy importante ya que la administración representa un papel muy importante en cualquier empresa e interviene en todos los sectores de la misma.

El área comercial y el área administrativa deben ir de la mano para que cualquier empresa funcione. Si estas no se encuentran ínfimamente relacionadas y trabajan en

conjunto, es muy probable que la organización no pueda cumplir con sus objetivos. El flujo de información entre estas áreas debe ser constante.

Pasos:

1. Definir temáticas a capacitar.
2. Seleccionar el capacitador.
3. Definir el lugar donde se realizará.
4. Implementar la capacitación.
5. Evaluar los contenidos dados.

Plazos:

1. Definir temáticas a capacitar: 18/09/2017 al 20/09/2017
2. Seleccionar el capacitador: 20/09/2016 al 22/09/2017
3. Definir el lugar donde se realizará: 22/09/2017 al 24/09/2017
4. Implementar la capacitación: 25/09/2017 al 10/10/2017
5. Evaluar los contenidos dados. 10/10/2017 al 15/10/2017

Responsable:

- Asesor administrativo
- Gerente de Administración de Automekanika
- Responsable de Créditos de Automekanika

Recursos:

- Salón para llevar a cabo la capacitación
- Instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación y evaluación (Cañón, mesas, sillas)

Costos:

- Costo del lugar donde se llevará a cabo la capacitación:

Táctica N° 3.4: “Capacitación del Área de Post Venta”

En cuarto lugar, se deberá llevar a cabo una capacitación en el área de Post Venta. La Post venta es la que se encarga de todos los esfuerzos que se llevan a cabo después de efectuada la venta, para satisfacer al cliente e irlo fidelizando cada vez más con la marca, con la finalidad de que repita su compra y/o recomiende a la empresa.

Contar con un buen servicio Post Venta es clave en cualquier organización ya que si los consumidores se encuentran satisfechos y se sienten bien atendidos son propensos a decir a los demás acerca de sus buenas experiencias de servicio al cliente. Además, es una gran oportunidad para diferenciarse de la competencia.

Pasos:

1. Definir temáticas a capacitar.
2. Seleccionar el capacitador.
3. Definir el lugar donde se realizará.
4. Implementar la capacitación.
5. Evaluar los contenidos dados.

Plazos:

1. Definir temáticas a capacitar: 18/09/2017 al 20/09/2017
2. Seleccionar el capacitador: 20/09/2016 al 22/09/2017
3. Definir el lugar donde se realizará: 22/09/2017 al 24/09/2017
4. Implementar la capacitación: 25/09/2017 al 10/10/2017
5. Evaluar los contenidos dados: 10/10/2017 al 15/10/2017

Responsable:

- Asesor administrativo
- Gerente de Post Venta de Automekanika
- Jefe de taller de Automekanika

Recursos:

- Salón para llevar a cabo la capacitación
- Instrumentos necesarios para llevar a cabo la capacitación y evaluación (Cañón, mesas, sillas)

Costos:

- Costo del lugar donde se llevará a cabo la capacitación:

Modelo de Formalización:

Área	Temáticas a capacitar	Responsable de la capacitación	Lugar de la Capacitación	Evaluación	Costo
Toda la empresa	Misión, Visión y Valores.	Fundador de la empresa	Salón del Hotel Portal Del Lago	Examen múltiple opción	\$8000
		Dueños actuales			
	Principales objetivos de la empresa.	Directivos			
		Asesor Administrativo			
Área comercial	Proceso de Ventas	Asesor Administrativo	Salón del Hotel Portal Del Lago	Examen múltiple opción	\$8000
	Técnicas de Ventas				
	Organización y Gestión	Gerente de Ventas de Automekanika			
	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones	Encargado de Ventas Convencional de Automekanika			
		Productos			
	Relación y Comunicación	Encargado de Plan De Ahorro de Automekanika			
	Formalidades				
Área de Administración	Procesos Administrativos	Asesor administrativo	Salón del Hotel Portal Del Lago	Examen múltiple opción	\$8000
	Procesos de patentamientos				
	Gestión de Créditos	Gerente de Administración de Automekanika			
	Mecanismos de Control				
	Planificación	Responsable de Créditos de Automekanika			
	Organización y Gestión				
Área de Post Venta	Soporte Técnico	Asesor Administrativo	Salón del Hotel Portal Del Lago	Examen múltiple opción	\$8000
	Aplicación de Garantías				
	Mantenimiento	Encargado de Post Venta de			
	Repuestos				

		Automekanika			
	Planificación	Jefe de taller de Automekanika			
	Relación y Comunicación				

Fuente: Elaboración propia

Estrategia N°4: “Estrategia Comercial”

La estrategia comercial que tomará la nueva unidad de negocio será de diferenciación, ya que los costos dentro de la industria son similares, por lo que se dificulta ser líder en este aspecto. Por lo tanto, se apostará a diferenciarse mediante la atención al cliente, las prestaciones del producto y servicio, posibilidades de financiamiento y seriedad del cumplimiento.

Esta estrategia comercial le permitirá a la empresa penetrar en el mercado de Villa Carlos Paz y posicionarse de acuerdo a un concepto competitivo a definir. Para ello, la concesionaria en sus comienzos, deberá realizar diferentes campañas publicitarias, con el objetivo de hacerse conocida en la ciudad y comunicar su propuesta de valor.

Las campañas publicitarias estarán compuestas por:

- Campañas digitales (Redes sociales, Páginas Web, etc).
- Publicidad a través de Medios Masivos (Programas de TV, Radios, Cartelería).
- Campañas a través de intervenciones y promociones.
- Acciones de formación social.

Táctica N° 4.1: “Campañas digitales”

Se realizará una campaña digital con el objetivo de llegar de manera rápida y efectiva a los potenciales clientes del mercado. Esta campaña será una posibilidad de diferenciarse del resto de las concesionarias de Villa Carlos Paz, ya que la mayoría de ellas no lleva a cabo este tipo de publicidad.

Una campaña digital consiste en llevar a cabo las estrategias de comercialización en los medios digitales. Todas las técnicas de comercialización son traducidas al mundo

online. El ámbito digital posee ventajas como la inmediatez y el gran alcance en la sociedad. Se llevan a cabo principalmente a través de las redes sociales y dan la posibilidad de realizar publicidades y de medir su alcance real.

En primer lugar, para llevar a cabo esta táctica, se deberá construir una página web de la empresa y luego hacerse presente en las principales redes sociales que existen como: Facebook, Twitter, Instagram; etc.

Generar un espacio en la virtualidad, no solo será un escenario para difundir información sino principalmente para crear momentos de intercambio con el potencial cliente, donde se lo podrá asesorar y compartir experiencias. Por lo que la generación de contenido será un factor clave a tener en cuenta en estas acciones. Por ello, la importancia de sustentar toda la estrategia digital a partir de la base de creación de información que será la página web.

Pasos:

1. Buscar y contratar un desarrollador web para que confeccione la página web.
2. Confeccionar página web.
3. Confeccionar las campañas conceptuales y la programación de la información a difundir por las redes.
4. Publicar en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram.
5. Medir su alcance, a través de las herramientas que ofrecen las mismas.

Plazos:

1. Buscar y contratar un desarrollador web para que confeccione la página web:
15/10/2017 al 20/10/2017
2. Confeccionar publicidad: 20/10/2017 al 25/10/2017
3. Publicar en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram.
25/10/2017 al 05/11/2017
4. Medir su alcance, a través de las herramientas que ofrecen las mismas:
05/11/2017 al 10/11/2017

Encargado: Asesor Administrativo

Costos:

- Construcción página web
- Gestión de publicaciones en Twitter
- Gestión de publicaciones en Instagram
- Gestión de publicaciones en Facebook

TARIFAS PARA DESARROLLO DE WEB SITE INSTITUCIONAL		
Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 10.000,00
CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados	CLIENTES B son Pymes o instituciones de cualquier índole	CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: Tarifario.org

TARIFAS PARA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 10.500,00	\$ 8.150,00	\$ 6.800,00
CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados	CLIENTES B son Pymes o instituciones de cualquier índole	CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: Tarifario.org

Publicaciones en Facebook		
Plan	Contactos Efectivos	Plan Standard
3019	100 clics de contactos efectivos	\$ 153.-
3029	200 clics de contactos efectivos	\$ 293.-
3049	400 clics de contactos efectivos	\$ 574.-
3069	600 clics de contactos efectivos	\$ 844.-
3089	800 clics de contactos efectivos	\$ 1.110.-
3109	1.000 clics de contactos efectivos	\$ 1.357.-
3119	1.500 clics de contactos efectivos	\$ 2.032.-

Táctica N° 4.2: “Campaña en medios masivos de comunicación”

Además de la campaña digital, se realizará una campaña de publicidad en los medios masivos de comunicación con el objetivo de generar marca y presencia en el mercado. Esta publicidad deberá estar presente en el principal canal de televisión de Villa Carlos Paz (Carlos Paz TV), en las principales radios y en los principales diarios que circulan en la ciudad.

Los medios masivos de comunicación son canales muy utilizados por las empresas para realizar publicidades y hacer conocer sus productos. Este medio, tiene sus ventajas y desventajas. Por un lado, poseen un gran potencial para llegar a un público numeroso y pueden ser participativos y generar respuestas inmediatas. Por otro lado, este canal se encuentra saturado de publicidades, lo que genera que en muchos casos el consumidor no puede captar la propuesta de valor. Esto trae consigo ciertas exigencias, se debe confeccionar bien el mensaje de manera innovadora y diferente a las demás, con el objetivo que el consumidor pueda captar la propuesta.

Pasos:

1. Diseñar cómo será la publicidad
2. Buscar los principales medios de comunicación.
3. Contratar cada medio para que transmita el mensaje.

Plazos:

1. Diseñar cómo será la publicidad: 10/11/2017 al 15/11/2017
2. Buscar los principales medios de comunicación: 15/11/2017 al 20/11/2017
3. Contratar cada medio para que transmita el mensaje: 20/11/2017 al 25/11/2017

Responsable: Asesor administrativo

Costos:

Medio de comunicación	Costo	Descripción
Televisión	\$3000 mensual	Publicidad diaria en Carlos Paz TV
Radio	\$800 a \$1200 mensual	Publicidad diaria en Radio Soho Station
Diario	\$800 mensual	Publicidad semanal en el pie de página del Semanario Bamba

Fuente: Carlos Paz TV, Radio Soho Station, Seminario Bamba

TARIFAS PARA SPOT RADIAL 25 / 35 SEGUNDOS Edición de sonido, efectos y composición final		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 1.300,00	\$ 860,00	\$ 623,00
CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados	CLIENTES B son Pymes o instituciones de cualquier índole	CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: Tarifario.org

Táctica N° 4.3: “Campaña de intervenciones y promociones”

Por último, se llevarán a cabo campañas mediante intervenciones y promociones. Éstas serán, organizar campeonatos de futbol con el nombre de la empresa, repartir folletería con un diseño único y que llame la atención de los consumidores, participar en ferias de la industria, etc. Este tipo de campañas mediante intervenciones y promociones es una oportunidad para implementar algo nuevo en el aspecto publicitario de las concesionarias en Villa Carlos Paz. Además, generara que la sociedad adquiera con el tiempo un sentido de pertenencia con la marca, ya que, los habitantes de la ciudad, participarán de diferentes eventos con el nombre de la misma.

Pasos:

1. Organizar y llevar a cabo un campeonato de futbol con el nombre de la empresa.

2. Repartir folletería con un diseño único que incluya alguna promoción que llame la atención de los consumidores.

Plazos:

1. Organizar y llevar a cabo un campeonato de futbol con el nombre de la empresa:
25/11/2017 al 24/12/2017
2. Repartir folletería con un diseño único que incluya alguna promoción que llame la atención de los consumidores: 05/12/2017 al 15/12/2017

Responsable: Asesor administrativo

Costos:

- El costo que tendrá la empresa son los premios que se otorgaran en el torneo. El resto de los costos se cubren con lo que se cobre de inscripción a cada equipo participante y el alquiler de la cancha por partido. Los premios podrían tener un valor de \$10.000, sin embargo, parte de ellos estarán cubiertos por la inscripción, por lo que el costo final para la empresa será de \$4500.

Conceptos	Descripción
Lugar donde se llevará a cabo el torneo	Complejo Club Atlético Carlos Paz
Días en los que se jugara	Lunes, Miércoles y Viernes
Nombre del torneo	Automekanika
Horarios	De 18:00hs a 22:00hs
Cantidad de equipos	10
Modalidad	Liga
Duración	Un mes
Cantidad de partidos por equipo	9
Cancha	Futbol 8

Ingresos	
Inscripción (\$1000 x equipo)	\$10000
Cobro por partido (\$350 x equipo x partido)	\$31500
TOTAL INGRESOS	\$41500
Egresos	
Alquiler de Complejo	\$30000
Árbitros	\$5000
Publicidad	\$1000
Premios	\$10000
TOTAL EGRESOS	\$46000
Costo para la empresa	\$-4500

Fuente: (Club Atlético Carlos Paz, Página oficial Torneo Elite)

- Folletería:

TARIFAS PARA FOLLETO DÍPTICO		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 5.000	\$ 3.500	\$ 2.000,00
CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados.	CLIENTES B son Pymes o instituciones de cualquier índole	CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: Tarifario.org

Táctica N° 4.4: “Acciones de formación social”

Se realizarán intervenciones con el objetivo de posicionar a la concesionaria desde una perspectiva como actor social con un rol activo y responsable dentro de la comunidad. El fin de esta campaña será lograr asociar a la empresa a un concepto más social y no solo comercial; desde un principio poder insertarse en la ciudad siendo participe, y expresando su inquietud y propósito conceptual y vocacional. Se brindaran charlas sobre conciencia vial, leyes de tránsito, etc. Además, estas acciones van a ser replicadas y promocionadas a través de las redes sociales y van a tener participación en la gestión de prensa.

Pasos:

1. Definir las temáticas de las charlas a realizar.
2. Contactarse con la ONG “Concientizar para prevenir” para coordinar charlas sobre conciencia vial y el alcohol al volante.
3. Llevar a cabo las charlas de concientización
4. Replicar estas acciones en las redes sociales

Plazos:

1. Definir las temáticas de las charlas a realizar: 25/11/2017 al 28/11/2017
2. Contactarse con la ONG “Concientizar para prevenir” para coordinar charlas sobre conciencia vial y el alcohol al volante: 28/11/2017 al 02/12/2017
3. Llevar a cabo las charlas de concientización. 02/12/ 2017 al 30/12/2017
4. Replicar estas acciones en las redes sociales 30/12/2017 al 31/12/2017

Responsable: Asesor Administrativo

Estrategia N°5: “Flujo de fondos”

La quinta estrategia tendrá como objetivo confeccionar un flujo de fondos en donde se pueda ver las proyecciones que se tendrán de la unidad de negocio. Este flujo de fondos se utilizará como una herramienta para conocer cuáles serán los ingresos y costos estimados del proyecto a nivel general. Dicha información permitirá a los directores de la empresa tener una aproximación de lo que se espera en el futuro.

Para la confección del flujo de fondos de la nueva unidad de negocio se deberá contar con información pertinente sobre:

- Estimación de la demanda de Villa Carlos Paz, con el objetivo de contar con un aproximado del nivel de ventas que tendrá.
- La inversión necesaria que necesitará la nueva unidad de negocio.
- Los costos operativos que tendrá la nueva unidad de negocio.

Táctica N° 5.1: “Estimar la demanda que tendrá la nueva unidad de negocio”

Para estimar la demanda que tendrá la nueva unidad de negocio se debe, en primer lugar, realizar una búsqueda de información que permita conocer de manera clara los niveles de demanda de la industria automotriz en el sector. Luego analizar dicha información y relacionarla con las expectativas que se tengan a futuro en el mercado.

Una vez realizado dicho análisis se estará en condiciones de realizar una estimación de la demanda del sector para los próximos años y contar con un nivel de ventas aproximado.

Pasos:

1. Búsqueda de información sobre los niveles de ventas de automóviles en el sector.
2. Analizar la información recabada y relacionarla con las expectativas del mercado.
3. Realizar la estimación de la demanda.

Plazos:

1. Búsqueda de información sobre los niveles de ventas de automóviles en el sector: 15/12/2017 al 20/12/2017
2. Analizar la información recabada y relacionarla con las expectativas del mercado: 20/12/2017 al 25/12/2017
3. Realizar la estimación de la demanda: 26/12/2017 al 05/01/2018

Encargado: Asesor administrativo

Ingresos relacionados con la estimación de la demanda:

- Venta de vehículos convencional tanto 0km como usados
- Venta de Plan de Ahorro
- Venta de repuestos
- Servicio de Post Venta

Táctica N° 5.2: “Calcular la inversión necesaria para la apertura de la nueva sucursal”

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en el armado del flujo de fondos será el nivel de inversión necesario para la apertura de la nueva unidad de negocio. Este nivel de inversión se calculará en relación a los costos iniciales que posea la misma.

Para conocer dichos costos se realizará un relevamiento de información sobre las necesidades que tendrá la empresa en sus comienzos.

Pasos:

1. Búsqueda de información sobre las necesidades de la empresa en sus comienzos.
2. Relevar los costos de dichas necesidades.

Plazos:

1. Búsqueda de información sobre las necesidades de la empresa en sus comienzos:
05/01/2018 al 10/01/2018
2. Relevar los costos de dichas necesidades. 10/01/2018 al 15/01/2018.

Encargado: Asesor administrativo.

Inversión inicial:

- Refacciones del salón
- Muebles y útiles
- Equipos informáticos
- Instalaciones
- Capacitación inicial
- Capital de trabajo
- Asesor administrativo

Táctica N° 5.3 “Llevar a cabo un relevamiento de los costos de operación que tendrá la nueva unidad de negocio en el día a día”

El flujo de fondos estará compuesto por los ingresos y los egresos que posea la nueva sucursal. Los egresos estarán compuestos por los costos en los que tendrá que incurrir la empresa para llevar a cabo sus actividades.

Pasos:

1. Búsqueda de información sobre los costos operativos que tendrá la sucursal.
2. Relevar los costos operativos.

Plazos:

1. Búsqueda de información sobre los costos operativos que tendrá la sucursal:
15/01/2018 al 20/01/2018.
2. Relevar los costos operativos: 20/01/2018 al 25/01/2018.

Encargado: Asesor administrativo.

Costos operativos:

- ✓ *Costo de ventas:*
 - Compra de 0km Convencional
 - Flete, Formulario, Patentamiento
 - Costo Repuestos
 - Costo Aceite y Repuestos Taller
- ✓ *RRHH*
- ✓ *Fletes*
- ✓ *Servicios:*
 - Internet
 - Luz
 - Teléfono
- ✓ *Publicidad*
- ✓ *Capacitación*
- ✓ *Impuestos*
- ✓ *Alquileres*
- ✓ *Papelería*
- ✓ *Seguros*
- ✓ *Limpieza*

Táctica N° 5.4 “Formalización del flujo de fondos”

Una vez que se haya estimado la demanda, se pueda conocer un nivel de ventas aproximado, se tenga en claro el valor de la inversión inicial y los costos operativos que tendrá la nueva sucursal; se estará en condiciones de confeccionar el flujo de fondos.

Un flujo de fondos es sencillamente un esquema que presenta en forma sistemática los costos e ingresos, registrados período a período. Esta herramienta, le permitirá a la empresa conocer cuál será su situación de liquidez y la necesidad de financiamiento externo. Además, a través del flujo de fondos es posible calcular el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno).

Pasos:

1. Analizar la información recabada previamente de la estimación de la demanda, la inversión inicial y los costos operativos.
2. Formalizar el flujo de fondos.

Plazos:

1. Analizar la información recabada previamente de la estimación de la demanda, la inversión inicial y los costos operativos: 25/01/2018 al 30/01/2018
2. Formalizar el flujo de fondos: 30/01/2018 al 10/02/2018

Encargado: Asesor administrativo.

Aclaraciones importantes para la constitución del flujo de fondos

1. Estimación de la demanda:

Para estimar la demanda de la nueva unidad de negocio, se partirá del mercado total de patentamientos a nivel país que está directamente influenciado y definido por las variaciones del PBI. Por cada punto porcentual del PBI que incremente o disminuye repercute en promedio en 3 puntos porcentuales en incremento o disminuciones del mercado total de patentamientos (Fuente: Sergio Savoretti, Gerente Regional Fiat Auto Argentina). De esta manera, contando con la información de las estimaciones del PBI en los próximos 5 años se podrá establecer el mercado total de patentamientos y de allí con el peso relativo de la ciudad de Villa Carlos Paz definir los volúmenes proyectados de venta. La

información de los patentamientos hasta el 2015 se obtiene a través del SIOMA
(Sistema de información online del mercado automotor).

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PBI		-1%	2,70%	2,70%	2,8%	2,8%	3%	3%
Variacion MTM (mercado Total de marcas)		-3%	8,10%	8,10%	8,40%	8,40%	9,00%	9,00%
MTM	613943	595525	643762	695907	754363	817730	891325	971.545
Patentamientos Fiat	70170	68065	73578	79538	86219	93462	101873	111042
Porcentaje Villa Carlos Paz (Fiat)	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%
Patentamientos VCP	252	244	264	286	310	336	366	399

Fuente: Elaboración propia

- Numero de patentamientos históricos en la ciudad de Villa Carlos Paz.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2016	16	15	17	16	18	17	22						121
2015	30	16	30	14	15	29	16	29	32	15	19	7	252
2014	35	20	30	29	30	31	37	28	15	17	17	7	296
2013	31	17	25	25	27	34	50	32	37	32	18	9	337

Fuente: SIOMA (Sistema de información online del mercado automotor)

2. Ventas proyectadas para la unidad de negocio:

Basándose en la estimación de patentamientos que se realizó en el punto anterior, se podría definir una cierta cantidad de vehículos 0km que la nueva unidad de negocio podría comercializar, y en base a este dato calcular los posibles ingresos que tendrá la misma en el resto de los conceptos como son la venta de usados, repuestos, ingresos por gestoría, plan de ahorro y taller. Si bien la nueva unidad de negocio será la única concesionaria oficial Fiat en la ciudad de Villa Carlos Paz, no podrá abarcar en sus comienzos la totalidad de la cuota de mercado que posee la marca en la ciudad. Debido a la competencia que tendrá de las otras concesionarias oficiales que se encuentran en la ciudad de Córdoba y las dificultades de que tendrá que superar en los comienzos de la misma. Para el primer año (2018), se tomará un 65% del total de patentamientos estimados para la ciudad de Villa Carlos Paz. Y luego para los próximos periodos se presume que aumentara un 5% por cada año, hasta lograr cubrir un 80% de cuota de mercado y mantenerlo. El precio promedio será de \$250.000 para los 0km y de \$150.000 para los usados.

Total ingresos brutos por ventas por año															
	2018			2019			2020			2021			2022		
	Unidades	Precio unitario	Total	Unidades	Precio unitario	Total	Unidades	Precio unitario	Total	Unidades	Precio unitario	Total	Unidades	Precio unitario	Total
0km	186	\$250.000	\$46.416.996	217	\$250.000	\$54.186.487	252	\$250.000	\$62.933.734	293	\$250.000	\$73.170.955	319	\$250.000	\$79.756.341
Usados	74	\$150.000	\$11.140.079	87	\$150.000	\$13.004.757	101	\$150.000	\$15.104.096	117	\$150.000	\$17.561.029	128	\$150.000	\$19.141.522
Ingresos Gestoría	260	\$ 3.000	\$ 779.806	303	\$ 3.000	\$ 910.333	352	\$ 3.000	\$ 1.057.287	410	\$ 3.000	\$ 1.229.272	447	\$ 3.000	\$ 1.339.907
Post Venta	149	\$ 8.800	\$ 1.311.200	304	\$ 8.800	\$ 2.675.200	447	\$ 8.800	\$ 3.933.600	584	\$ 8.800	\$ 5.139.200	718	\$ 8.800	\$ 6.318.400
PdA (Mg entregas)	6	\$ 35.000	\$ 210.000	60	\$ 35.000	\$ 2.100.000	100	\$ 35.000	\$ 3.500.000	140	\$ 35.000	\$ 4.900.000	170	\$ 35.000	\$ 5.950.000

Fuente: Elaboración propia

3. Venta de unidades 0km:

Las unidades 0km compradas por la empresa son vendidas en el mismo mes en el que se adquieren. Debido a que se espera una importante demanda de estos, se considera que no habrá grandes stocks de los mismos al finalizar cada mes. Adicionalmente, las unidades que se compran son abonadas a la terminal en el mismo mes en el que se adquieren.

En el caso de que este supuesto no se cumpla y existiese stocks al finalizar el mes, el mismo formara parte de la flota del próximo mes y no se comprara ese modelo. No existen costos adicionales por no renovar la flota mes a mes, por lo que la única fluctuación en el flujo es el retraso en la percepción del ingreso.

4. Usados:

El 40% de la venta de 0km se realizan recibiendo usados como medio de pago. Lo que genera un ingreso extra cuando estos sean vendidos por un monto superior del que ingresaron.

5. Ingresos por tramite de Gestoría:

La concesionaria ofrecerá realizar los trámites de gestoría a sus clientes. El ingreso por cada tramite será de \$3000 por operación aproximadamente. Dicho ingreso surgirá del costo que tendrá el mismo, aproximadamente de \$12000 y lo que se le cobrará al cliente por él, un monto aproximado de \$15000.

6. Post Venta:

Los ingresos de post venta se dividen en dos mercados. Por un lado, se obtienen ingresos mediante la venta de repuestos y accesorios. Al momento de la entrega de autos 0km los clientes poseen la intención de personalizar su unidad, para ello se ofrecen accesorios para su vehículo (polarizados, calcomanías, fundas para asientos, protección de volante, protección de palanca de cambio), que representan un ingreso extra para la concesionaria. En promedio ingresan alrededor de \$400 por cada 0km vendido. Luego a medida que el cliente utiliza su unidad, la misma requiere

mantenimiento/service (a los 2000km (30 días), 10000km (12 meses), 20000km (24 meses), c/20000km (+24 meses)), el mismo cuenta con mano de obra gratuita pero los repuestos que se reemplazan por su uso son a cargo del cliente (Pastillas de freno, Fluidos y filtros en general).

Por otro lado, se obtendrán ingresos mediante los servicios que preste el taller con el que contara la empresa.

Además, se debe tener en cuenta no solo los vehículos que venda la concesionaria, sino aquellos que forman parte del parque automotor de punilla, y sean clientes potenciales de adquirir repuestos de la marca o servicios del taller.

En la actualidad la red de Fiat consume por año un promedio de \$8800 por auto. (Fuente: Wlasiczuk Adrian, Gerente regional de Post Venta de FCA).

Periodo	Unidades vendidas	% de clientes que adquieren repuestos y el servicio del taller (Dentro de ese porcentaje se encuentran aquellos clientes potenciales que forman parte del parque automotor)									
			2018		2019		2020		2021		2022
2018	186	80%		70%	130	50%	93	35%	65	30%	56
2019	217			80%	174	70%	152	50%	109	35%	76
2020	252					80%	202	70%	176	50%	196
2021	293							80%	234	70%	205
2022	319									80%	255
			149		304		447		584		718

Fuente: (Fuente: Wlasiczuk Adrian, Gerente regional de Post Venta de FCA)

7. Plan de ahorro:

Los ingresos por plan de ahorro estarán conformados por los márgenes otorgados por la terminal oficial al momento de la entrega de vehículo y los gastos de retiro que se le cobra al cliente en dicho momento. En los comienzos de la concesionaria no se entregarán prácticamente vehículos de plan de ahorro debido a que los mismos serán entregado a medida que pase el tiempo. Se entregan por mes alrededor del 3% de la cartera. Si se venden un promedio de 15 planes por mes, el

primer año se llegará a tener una cartera de 180 planes. A la hora de calcular la entrega se deben restar los posibles planes caídos.

En promedio la concesionaria obtiene un margen de ganancia del 14% por cada plan.

Una aproximación de la cantidad de entregas por año sería la siguiente

	2018	2019	2020	2021	2022
Entregas	6	60	100	140	170

Fuente: Elaboración Propia

8. Inflación: Para llevar a cabo un mejor análisis del flujo de fondos no se considera la inflación anual por la que atraviesa el país.

9. Márgenes:

Los márgenes de rentabilidad bruta son los que normalmente obtiene Automekanika en la provincia de La Rioja.

Márgenes	Porcentaje
Okm	14%
Plan de ahorro	20%
Usados	15%
Post Venta	35%

Fuente: Elaboración propia

10. Alquiler de inmueble:

Para disponer del espacio necesario para guardar los vehículos y atender a los clientes que deseen ir a averiguar y comprar los mismos, se ha decidido alquilar un inmueble que se encuentra situado en la avenida San Martín. Anteriormente este local se ha utilizado como concesionaria de autos.

El precio pactado para el alquiler del inmueble, que comenzará a rentarse a partir de Enero de 2018 (un mes antes de comenzar las ventas a los efectos de tener tiempo

de hacer las refacciones que sean necesarios y adquirir los bienes de uso que se requieran, más allá de lo que ya se encuentra instalado), será de \$ **40.000** mensuales.

11. Inversión inicial: Con el objetivo de poner en marcha la nueva unidad de negocio será necesario realizar adaptaciones en el local comercial, adquirir bienes de uso, vehículos test drive y equipos informáticos. Los costos aproximados serán los siguientes.

Rubro	Inversión inicial
Adaptaciones	\$ 745.000,00
Muebles y útiles	\$ 150.000,00
Equipos informáticos	\$ 149.000,00
Rodados	\$ 500.000,00
Total	\$ 1.544.000,00

Fuente: Elaboración propia

Adaptaciones del local: Más allá que el nuevo local haya sido empleado por una concesionaria, será necesario adaptarla a los requerimientos propios de la terminal Fiat. El importe detallado es el que surge del plan de trabajo y presupuesto realizado por el arquitecto que trabaja para la empresa.

Adaptaciones			
Detalle	Cantidad	Precio	Total inversión
Iluminación	1	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00
Cartelería	4	\$ 30.000,00	\$ 120.000,00
Instalaciones taller	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Estantería	5	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00
Mostradores	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
Honorarios arquitectos	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Total			\$ 745.000,00

Fuente: Elaboración propia

Iluminación	Costo
Apliques de exterior	\$35.000,00
Apliques de interior	\$35.000,00
Apliques de techo	\$25.000,00
Cielorrasos	\$80.000,00
Proyectores de interior	\$50.000,00
TOTAL	\$225.000,00

Fuente: Elaboración propia

Instalaciones Taller	Cantidad	Precio	Costo
Elevadores de Coches	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Compresores de Aire	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Equilibradoras y plomos	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Alineadores de Dirección	2	\$ 70.000	\$ 140.000
Desmontadores de Ruedas	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Total			\$ 350.000

Fuente: Elaboración propia

Muebles y útiles:

Los muebles y útiles se adquirirán a los efectos de equipar de la mejor manera posible la nueva sucursal. El detalle de las compras que por este concepto se realizará es el siguiente:

Muebles y útiles			
Detalle	Cantidad	Precio	Total inversión
Aire acondicionado	2	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00

Escritorios	10	\$ 4.500,00	\$ 45.000,00
Mesas	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
TV	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00
Sillas	20	\$ 700,00	\$ 14.000,00
juego de Sillones	3	\$ 8.000,00	\$ 24.000,00
Armarios	3	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
Otros			\$ 10.000,00
Total			\$ 150.000,00

Fuente: Elaboración propia

Equipos informáticos: Las compras que se realizarán por este rubro serán las siguientes.

Equipos informáticos			
Detalle	Cantidad	Precio	Total inversión
Monitores	10	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00
CPU	10	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00
Teclados	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00
Mouse	10	\$ 80,00	\$ 800,00
Impresora	6	\$ 2.300,00	\$ 13.800,00
Notebooks	4	\$ 15.800,00	\$ 63.200,00
Total			\$ 149.000,00

Fuente: Elaboración propia

12. Criterios de amortización:

Comienzan a amortizarse los bienes de uso en el mes de alta. La vida útil estimada es de:

- Adaptaciones del salón: 50 años
- Muebles y Útiles: 10 años
- Equipos Informáticos: 5 años
- Rodados: 5 años

13. Capacitación inicial (inversión inicial):

Previo a incorporarse los nuevos empleados a la empresa deberán capacitarse y dicho costo detallado en la estrategia N°3 formará parte de la inversión inicial. El costo de la capacitación inicial será de \$24.000.

Capacitación	Costo
Plan Corporativo	\$ 8.000,00
Ventas	\$ 8.000,00
Administración	\$ 8.000,00
Servicio Post Venta	\$ 8.000,00
TOTAL	\$ 32.000,00

Fuente: Elaboración propia

14. Recursos humanos:

La cantidad de empleados administrativos y de posventa irá creciendo a medida que se incremente el volumen de las operaciones de la empresa. Se debe destacar que en Automekanika en la Rioja existirán algunos empleados que lleven a cabo algunas tareas correspondientes a la nueva sucursal, por lo que aquí se considerará solamente a los empleados adicionales. El costo total de cada empleado se tomó en base a los sueldos que poseen los mismos en la concesionaria Automekanika de la Rioja. El mismo incluye los sueldos y aportes de cada uno de ellos.

La cantidad de empleados y sus respectivas remuneraciones serán las siguientes:

Recursos humanos			
Puesto	Cantidad	Costo	Costo total
Gerente General	1	25000	\$ 25.000,00
Gerente de Ventas	1	20000	\$ 20.000,00
Gerente de Administración	1	20000	\$ 20.000,00
Gerente de Post Venta	1	15000	\$ 15.000,00
Administrativo de Ventas, Creditos y gestoría	1	15000	\$ 15.000,00
Responsable de Stock	1	10000	\$ 10.000,00
Cajero	1	12000	\$ 12.000,00
Responsable de Ventas Convencional	1	10000	\$ 10.000,00
Responsable de Ventas por Plan de Ahorro	1	10000	\$ 10.000,00
Asesor de ventas convencional	2	7500	\$ 15.000,00
Asesor de ventas plan de ahorro	2	7500	\$ 15.000,00
Jefe de Taller y encargado de repuestos	1	12000	\$ 12.000,00
Auxiliar mecanico	1	8000	\$ 8.000,00
Auxiliar electrónico	1	8000	\$ 8.000,00
TOTAL			\$ 195.000,00

Fuente: Automekanika SA

Aclaración:

- Las remuneraciones de los vendedores de automóviles tienen un alto componente variables ya que, si bien tiene un básico que es fijo, el mismo es muy pequeño por lo que siempre es superado por las comisiones que lo absorben (no se suman). Además, a medida que aumente el nivel de actividad de la concesionaria ira aumentando el número de vendedores. Se incorporarán 4 vendedores por año aproximadamente.
- En concepto de inversión inicial se debe abonar la suma de \$140.000 por la cantidad de meses de trabajo del asesor administrativo

15. Nuevos empleados: Los nuevos empleados ingresan a la compañía en Enero de 2018, habiendo recibido sus respectivas capacitaciones (Detalladas en la estrategia N°3) dependiendo del sector del que formaran parte. Esto se debe a que la empresa prefiere que el personal ingrese apenas comenzado el año y vaya adquiriendo

experiencia para que cuando el volumen del negocio se incremente, el trabajador ya esté familiarizado y conozca perfectamente cómo realizar sus labores.

16. Búsqueda y selección del nuevo personal (inversión inicial): Para la búsqueda y selección del nuevo personal, se contratará a una Consultora de Recursos Humanos, que cobra por sus servicios honorarios equivalentes a la mitad de un mes del sueldo del empleado que se contrata, los cuales se abonan en el mismo mes en el que el nuevo dependiente ingresa a la entidad.

Búsqueda y selección			
Puesto	Cantidad	Costo	Costo total
Gerente de Ventas	1	10000	\$ 10.000,00
Gerente de Administración	1	10000	\$ 10.000,00
Gerente de Post Venta	1	7500	\$ 7.500,00
Administrativo de Ventas, Créditos y gestoría	1	7500	\$ 7.500,00
Responsable de Stock	1	5000	\$ 5.000,00
Cajero	1	6000	\$ 6.000,00
Responsable de Ventas Convencional	1	5000	\$ 5.000,00
Responsable de Ventas por Plan de Ahorro	1	5000	\$ 5.000,00
Asesor de ventas convencional	2	3750	\$ 7.500,00
Asesor de ventas plan de ahorro	2	3750	\$ 7.500,00
Jefe de Taller y encargado de repuestos	1	6000	\$ 6.000,00
Auxiliar mecánico	1	4000	\$ 4.000,00
Auxiliar electrónico	1	4000	\$ 4.000,00
Total			\$ 85.000,00

Fuente: Lic en RRHH Julieta Martinez

17. Gastos varios: Existen una serie de gastos que crecerán a medida que se incremente el volumen de ventas de la unidad de negocio.

- **Costo de Venta:** Se determina a raíz del nivel de ventas y está relacionado con los márgenes brutos descriptos anteriormente.
- **Fletes:** El costo del Flete por el traslado de la unidad 0km hasta la concesionaria es de \$2000 por unidad.
- **Luz, Agua y gas:** El costo de estos servicios será de \$4000 por mes el primer año y aumentará \$500 los siguientes periodos, debido al aumento de la actividad de la empresa.
- **Internet y Teléfono:** el costo de telefonía e internet será de \$10.000 mensuales. Aumentará \$2000 por año por el aumento en el nivel de actividad.
- **Impuesto a los Ingresos Brutos:** Comprende el %2,95 del nivel de ventas. (Según Ley impositiva 10.324 de la Provincia de Córdoba)
- **Impuesto municipal:** Se abonarán \$13000 anuales por impuestos que cobra la municipalidad de Villa Carlos Paz
- **Seguridad y vigilancia:** La unidad de negocio contará con un servicio de alarma monitoreado que tendrá un costo de \$600 por mes. Aumentará \$200 por año por el aumento en el nivel de actividad.
- **Seguros:** Se abonarán seguros para el nuevo establecimiento y los bienes de uso que se localizarán en el mismo por un importe de \$ 6.000 mensuales. Aumentará \$1500 por año por el aumento en el nivel de actividad.
- **Papelería y útiles de oficina:** Se incurrirá en un gasto de \$7.000 por mes en papelería y útiles de oficina. Aumentará \$2000 por año por el aumento en el nivel de actividad.
- **Gastos de limpieza.** Se incurrirá en un gasto de \$6000 mensual por limpieza de la concesionaria. Aumentará \$2000 por año por el aumento en el nivel de actividad.

18. Bonus al patentamiento:

Con el objetivo de insertarse en el mercado en los primeros años de vida de la concesionaria, se invertirá en un bono por patentamiento de cada 0km vendido. Esta

inversión se realizará con el ánimo de competir en cuanto al precio con las demás concesionarias de la zona y poder abarcar una mayor cuota del mercado.

En el primer periodo se pagarán \$5000 pesos por cada 0km vendido, en el segundo año esta inversión disminuirá a los \$2500 por cada vehículo y en el tercero solo \$1000 por unidad vendida.

19. Publicidad: Los pagos que deberá afrontar la empresa por este concepto han sido detalladas en la estrategia N°4 cuando se presentó el presupuesto de las actividades de la estrategia comercial. Luego de realizadas las acciones allí descriptas por el plazo ahí indicado, la empresa realizará tareas de refuerzo de lo efectuado, las que generarán a partir del mes de Marzo de 2018 una erogación mensual de \$ 7.000. Aumentando \$1500 por año por mayor nivel de actividad de la concesionaria.

Publicidad inicial (inversión inicial):

Publicidad inicial	Costo
Campaña digital	30000
Campaña en medios masivos de comunicación	8000
Campaña de promociones e intervenciones	12000
Total	50000

Fuente: Elaboración propia

Publicidad que se realizara como refuerzo de lo efectuado de manera mensual:

Publicidad	Costo	Descripción
Televisión	\$3000 mensual	Publicidad diaria en Carlos Paz TV
Radio	\$800 a \$1200 mensual	Publicidad diaria en Radio Soho Station
Diario	\$800 mensual	Publicidad semanal en el pie de página del Semanario Bamba
Redes sociales	\$2000	ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Fondos proyectado:

Concepto	0	1	2	3	4	5
TOTAL de Ingresos		\$ 59.858.080	\$ 72.876.777	\$ 86.528.717	\$ 102.000.456	\$ 112.506.169
Total de Egresos		\$ 54.883.499	\$ 63.857.894	\$ 73.896.803	\$ 85.538.143	\$ 93.510.557
Gastos no desembolsables						
Depreciación		\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 59.700
Total de Egresos afecto a impuestos		\$ 55.043.199	\$ 64.017.594	\$ 74.056.503	\$ 85.697.843	\$ 93.670.257
Utilidad antes de impuestos		\$ 4.974.581	\$ 9.018.883	\$ 12.631.914	\$ 16.462.312	\$ 18.995.612
Total de impuestos		\$ 1.914.136	\$ 3.448.949	\$ 4.815.540	\$ 6.260.448	\$ 7.221.835
Utilidad después de Impuestos		\$ 3.073.727	\$ 5.583.217	\$ 7.825.103	\$ 10.201.865	\$ 11.773.777
Ajustes por gastos no desembolsables						
Depreciación		\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 159.700	\$ 159.700
Egresos no afectos a impuestos						
Total egresos no afecto a imp	\$ 1.851.000					
Beneficios no afecto a impuestos						
Valor de desecho						\$ 745.500
Total beneficios no afecto a impuestos						\$ 745.500
Flujo de fondos	-\$ 1.851.000	\$ 3.233.427	\$ 5.742.917	\$ 7.984.803	\$ 10.361.565	\$ 12.678.977
Saldo estático	-\$ 1.851.000	\$ 1.382.427	\$ 7.125.344	\$ 15.110.147	\$ 25.471.712	\$ 38.150.689

Ingresos del flujo de fondos:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ing. Afecto a Imp						
Venta Okm		\$ 46.416.996	\$ 54.186.487	\$ 62.933.734	\$ 73.170.955	\$ 79.756.341
Venta de Usados		\$ 11.140.079	\$ 13.004.757	\$ 15.104.096	\$ 17.561.029	\$ 19.141.522
Ingresos Gestoría		\$ 779.805,53	\$ 910.332,98	\$ 1.057.286,73	\$ 1.229.272,04	\$ 1.339.906,52
Post Venta		\$ 1.311.200,00	\$ 2.675.200,00	\$ 3.933.600,00	\$ 5.139.200,00	\$ 6.318.400,00
PdA (Margen entregas)		\$ 210.000	\$ 2.100.000	\$ 3.500.000	\$ 4.900.000	\$ 5.950.000
TOTAL de Ingresos		\$ 59.858.080	\$ 72.876.777	\$ 86.528.717	\$102.000.456	\$112.506.169

Egresos del flujo de fondo:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Egresos Afecto a imp.						
Compra unidades Okm		\$ 39.918.616	\$ 46.600.379	\$ 54.123.011	\$ 62.927.021	\$ 68.590.453
Compra de Usados		\$ 9.469.067	\$ 11.054.043	\$ 12.838.482	\$ 14.926.875	\$ 16.270.293
Compra de Repuestos		\$ 852.280	\$ 1.738.880	\$ 2.556.840	\$ 3.340.480	\$ 4.106.960
RRHH		\$ 2.340.000	\$ 2.370.000	\$ 2.400.000	\$ 2.430.000	\$ 2.460.000
Alquiler		\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Fletes		\$ 371.336	\$ 433.492	\$ 503.470	\$ 585.368	\$ 638.051
Bonus al patentamiento		\$ 930.000	\$ 542.500	\$ 252.000	\$ -	\$ -
Luz, Agua, Gas		\$ 48.000	\$ 54.000	\$ 60.000	\$ 66.000	\$ 72.000
Teléfono e Internet		\$ 120.000	\$ 144.000	\$ 168.000	\$ 192.000	\$ 216.000
Publicidad		\$ 84.000	\$ 102.000	\$ 120.000	\$ 138.000	\$ 156.000
Papelería y útiles de oficina		\$ 84.000	\$ 108.000	\$ 132.000	\$ 156.000	\$ 180.000

Seguros	\$	72.000	\$	90.000	\$	108.000	\$	138.000	\$	156.000
Seguridad y vigilancia	\$	7.200	\$	9.600	\$	12.000	\$	14.400	\$	16.800
Limpieza	\$	72.000	\$	96.000	\$	120.000	\$	144.000	\$	168.000
Total de Egresos	\$	54.848.499	\$	63.822.894	\$	73.873.803	\$	85.538.143	\$	93.510.557

Impuestos del flujo de fondos:

Concepto	0	1	2	3	4	5				
Impuesto a las ganancias (35%)	\$	1.753.353	\$	3.168.859	\$	4.429.220	\$	5.761.809	\$	6.648.464
Ing Brutos (2,95%)	\$	147.783	\$	267.090	\$	373.320	\$	485.638	\$	560.371
Imp. Municipales	\$	13.000	\$	13.000	\$	13.000	\$	13.000	\$	13.000
Total de impuestos	\$	1.914.136	\$	3.448.949	\$	4.815.540	\$	6.260.448	\$	7.221.835

Egresos no afecto a impuestos:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial						
Adaptaciones del local	\$	745.000				
Rodados	\$	500.000				
Asesor administrativo	\$	140.000				
Muebles y útiles	\$	150.000				
Equipos informáticos	\$	149.000				
Búsqueda y selección de personal	\$	85.000				
Publicidad	\$	50.000				
Capacitacion inicial	\$	32.000				
Total egresos no afecto a imp	\$	1.851.000				

Conclusiones finales

El concesionario oficial Fiat Automekanika, empresa para la cual se desarrolló el presente trabajo final de grado, se encuentra en un mercado donde no existen muchas perspectivas de crecimiento, por esta razón, la mejor solución que se encontró luego de haber realizado el análisis correspondiente, fue que la misma se abriera a un nuevo mercado a través de una nueva unidad de negocio.

Incorporar una nueva unidad de negocios a una empresa que se encuentra en marcha, es una tarea compleja, que requiere la colaboración y dedicación de cada una de las partes que la conforman. Debido a que, si bien puede utilizar recursos y capacidades que posee la empresa, en muchas ocasiones la resistencia al cambio y la readaptación a un nuevo mercado y nuevos procesos requieren de un esfuerzo extra. Por este motivo, la planificación estratégica se convierte en un elemento fundamental para llevar a cabo este proceso de la mejor manera y más eficiente.

La importancia de planificación estratégica en este tipo de proyectos radica en que permite trabajar hacia un objetivo concreto, el cual nace de la definición de una misión-visión que represente lo que es y lo que será en el futuro, traduciéndose esto en una estrategia, objetivos y, por último, planes de acción que ayuden a fijar su rumbo. Además, es una herramienta sumamente útil que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Cabe destacar también, el trabajo que realiza todo administrador de empresas en este tipo de proyectos, ya que el mismo es el responsable de planificar, organizar, implementar y controlar los programas de acción destinados a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

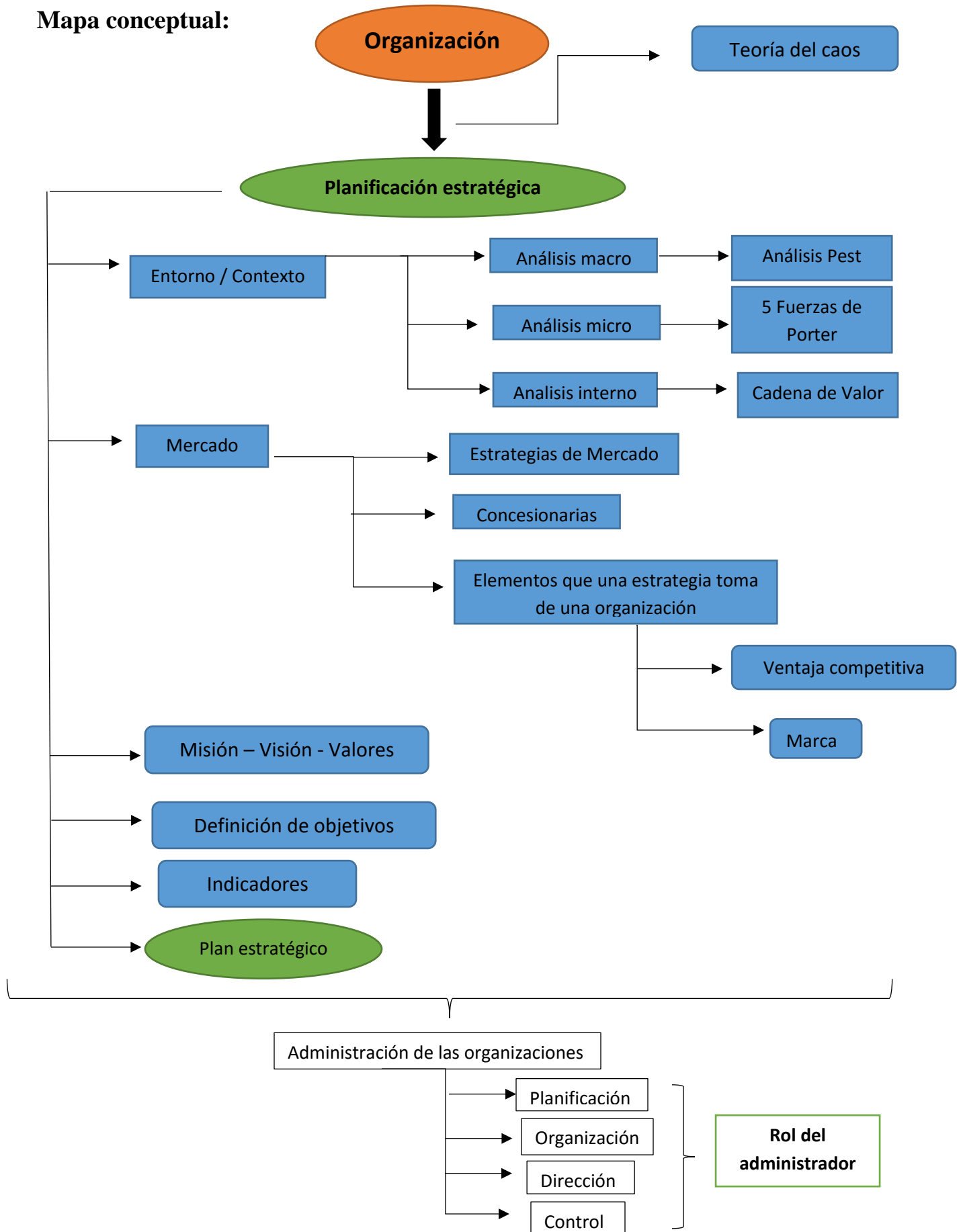
Puntualmente lo que se llevó a cabo en este trabajo fue, en primera instancia, se analizó el macro entorno de la empresa, es decir, todas aquellas variables que afectan el rendimiento de la empresa sin poder controlarlas (variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas). Luego se evaluaron las fuerzas correspondientes al micro entorno de la organización (Amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de ingreso de productos sustitutos, rivalidad entre competidores). En tercera instancia, se llevó a cabo un análisis sobre la situación interna de la empresa.

Una vez finalizado esta primera etapa del trabajo se llevó a cabo un diagnóstico de la situación del concesionario, destacando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego de concluir con este diagnóstico, se construyó un plan estratégico que le permita a la empresa incursionar en un nuevo mercado. Dicho plan estratégico, estuvo conformado por 5 estrategias principales, y cada una de ellas contuvo tácticas que permitan su ejecución.

Este trabajo final de grado puede ser utilizado como modelo de análisis y planificación para la apertura de nuevas sucursales o unidades de negocio, demostrando la capacidad y la versatilidad del administrador de empresas para gestionar distintas aristas del entorno. Este modelo será de gran ayuda para aquellos interesados en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos horizontes. Si bien cada disciplina posee sus características propias que las diferencian del resto, mediante este modelo, aquellos interesados en expandirse, podrán seguir un marco de referencia y aspectos claves a tener en cuenta en el proceso.

Anexos

Mapa conceptual:



Guía de pautas:

Ejes:

- Historia y realidad de la organización
- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria automekanika.

1. 1 comienzos de la concesionaria en la Rioja
1. 2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad. Estructura, cantidad de empleados
1. 3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa
1. 4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria

Área 2: Planificación de la concesionaria

2. 1 Descripción de la misión y visión
2. 2 Definición de objetivos organizacionales
2. 3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización.
2. 4 Logística interna
2. 5 Logística externa,
2. 6 Mecanismos de proyección financiera y económica
2. 7 Abastecimiento.

Área 3: Organización de la concesionaria

3. 1 Administración Recursos humanos.
3. 2 Administración de funciones
3. 3 Distribución de tareas
3. 4 Asignación de responsabilidades
3. 5 Orientación hacia los procesos- Hay procesos. Se gestiona a través de procesos

Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria

4. 1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo
4. 2 Tipo de estrategia
4. 3 Servicios
4. 4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización.

Área 5: Control

5. 1 Mecanismos de control
5. 2 Definición de metas.
5. 3 Indicadores de desempeño y resultados
5. 4 Mecanismos de ajuste

Grilla de observación:

Nivel de Inversión	
Cantidad de M ²	
Cantidad de autos en Exposición	
Variedad de Marcas	
Cantidad de 0km y usados	
Luminosidad	
Lugar de ubicación	
Clientes	
Atracción	

Nivel de publicidad	
Cartelería	
Página Web	
Promociones	
Redes sociales	
Oferta	
Tipos de pago. Financiamiento	
Atención al cliente	
Recepción de usados	
Fidelización	
Garantía	
Servicio Post venta	
Sorteo de planes	
Concepto de la concesionaria	
Estrategia	

Cuestionario:

1. ¿Qué edad tiene?

- Entre 16 y 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- + de 40 años

2. ¿Posee familiares a cargo?

- Si
- No

3. Nivel de formación que posee:

.....

4. ¿A qué se dedica actualmente?

.....

5. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

- Menos de \$ 10.000
- Entre \$10.000 y \$15.000
- Entre \$15.000 y \$25.000
- Entre \$25.000 y \$35.000
- + de \$35.000

6. ¿En qué barrio vive?

.....

7. ¿Qué medio de transporte utiliza para manejarse en la ciudad?

- Colectivo
- Camioneta
- Automóvil
- Moto
- Otros

8. ¿Compro o compraría un automóvil?

- Si
- No

9. ¿En qué ciudad compra habitualmente su automóvil?

- Córdoba Capital
- Carlos Paz
- Rio cuarto
- Villa María
- Otros

10. Si eligió Córdoba, ¿Cuáles son las razones por las que compra en esa ciudad?

- Mayor oferta y mejor financiamiento
- Mejor servicio Post venta
- Confianza
- Variedad de productos

11. ¿En qué tipo de concesionaria prefiere comprar su automóvil?

- Concesionaria oficiales
- Multi-marcas
- Prefiere comprar por Internet

12. ¿Qué marca de automóvil prefiere teniendo en cuenta la relación precio/calidad?

- Fiat
- Ford
- Peugeot

- Volkswagen
- Renault
- Citroën
- Nissan
- Toyota
- Otras

13. ¿Qué opinión tiene de Fiat?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

14. ¿Compraría alguna vez un automóvil Fiat?

- Si
- No
- No sabe

15. ¿Compraría un automóvil a una concesionaria en Carlos paz?

- Si
- No
- No sabe

16. ¿Podría mencionar la cantidad de concesionarias que existen en Villa Carlos Paz?

- 2
- 5
- 7
- +10

17. ¿Cuál es la razón por la cual realiza la compra de un auto en una concesionaria?

- Confianza
- Agilidad de tramites
- Financiamiento
- Garantía y servicio post venta

18. ¿Divida 100 puntos en las siguientes opciones teniendo en cuenta lo que más le importa a la hora de elegir una concesionaria?

- Ubicación
- Variedad de marcas
- Servicio post venta
- Asesoramiento
- Diseño del salón

19. ¿Cuándo compra un automóvil que tipo de vehículo prefiere?

- 0km
- Usado

20. ¿Cómo considera la acción de realizar la compra de un automóvil?

- Como un negocio / inversión
- La compra de un bien útil de consumo
- La compra de un bien indispensable

- Como un gasto
- Como status social
- No sabe no contesta

21. ¿Cada cuánto tiempo cambia su auto?

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- +5 años

22. ¿Dónde lleva su automóvil a realizar el service de mantenimiento?

- A un taller independiente
- A una concesionaria oficial
- Al lugar donde la compro

23. ¿Que considera importante en el mantenimiento de un automóvil?

- Cambio de aceite
- Cubiertas
- Pastillas de freno
- Liquido de freno

Entrevistas:

Áreas	Pautas	Entrevistado 1: Gerente de Ventas
Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika.	1 Comienzos de la concesionaria en la Rioja	La concesionaria nació en La Rioja capital hace aproximadamente 6 años.
	2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad	Cuando la organización comenzó tenía una estructura muy chica de empleados. Contaba con un espacio físico propio tanto para el local comercial como para post-venta. Se ha ido fortaleciendo la empresa a lo largo del tiempo sobre todo por la mejora en la relación con la terminal oficial.
	3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa	Se está implementando un sistema de información nuevo, que permitirá contar con información pertinente con mayor disponibilidad.
	4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria	El mercado en el que se desenvuelve la concesionaria es un mercado chico pero cuyos integrantes se encuentran muy interesados en los automóviles. "No vendemos automóviles vendemos objetivos de vida".
Área 2: Planificación de la concesionaria	1 Descripción de la misión y visión	Adolece de una Misión y Visión clara.
	2 Definición de objetivos organizacionales	No se encuentran claros los objetivos organizacionales en todas las áreas, se deberían concentrar en la satisfacción del cliente.

	3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización	El área de ventas y administración son fundamentales. La administración y el equipo de ventas deben ir de la mano.
	4 Logística interna	Existe una persona que es la encargada de todo lo que tiene que ver con la logística interna. Se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento de los autos. No se encuentra bien organizado el proceso.
	5 Logística externa	La relación con la terminal ha mejorado mucho en los últimos años.
	6 Mecanismos de proyección financiera y económica	Una vez que el sistema de información se ponga en marcha surgirán estos mecanismos de proyección financiera y económica, pero en la actualidad no contamos con ellos.
Área 3: Organización de la concesionaria	1 Administración Recursos humanos	Los responsables de cada área son los encargados de tomar empleados y capacitarlos. Cada vez que la terminal ofrece una capacitación para los empleados se los manda.
	2 Administración de funciones	No existe un organigrama claro
	3 Distribución de tareas	Por la falta de un organigrama se hace difícil la distribución de tareas
	4 Asignación de responsabilidades	Las responsabilidades son acordes al puesto de trabajo.
	5 Orientación hacia los procesos	Por el momento no contamos con procesos
Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria	1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo	La concesionaria se ha impuesto en el mercado en los últimos años
	2 Tipo de estrategia	Utiliza un mix de estrategias. Se busca ser agresivo en el mercado utilizando una estrategia de diferenciación por costos
	3 Servicios	Ofrece servicios de financiamiento. El Servicio post venta ah crecido muchísimo en los últimos años, se incorporó una persona muy capacitada que ah mejorado el desempeño del departamento en gran medida
	4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización	Posee una política comercial agresiva donde no se espera que el cliente visite la concesionaria, sino que ellos son buscados por el personal de ventas.
Área 5: Control	1 Mecanismos de control	Cuando el sistema se ponga en marcha mejorara el control de todas las áreas.
	2 Definición de metas.	Se trata de definir metas a corto plazo

	3 Indicadores de desempeño y resultados	No cuentan con un cuadro de mando con indicadores
	4 Mecanismos de ajuste	Los mecanismos de ajustes con los que cuenta son muy "caseros"

Areas	Pautas	Entrevistado 2: Jefe de administración
Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika.	1 Comienzos de la concesionaria en la Rioja	En 2007 comenzó a funcionar como concesionaria, tenía otro nombre que era Fenicia, y luego que obtuvieron la representación de Fiat pasamos a llamarnos Automekanika. Su socio fundador es José Siman, actual propietario de la organización junto con sus hijos.
	2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad	En los comienzos no poseía una gran cantidad de empleados, ha aumentado su estructura en los últimos años.
	3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa	Se está implementando un sistema de información contable, que es un requerimiento de fábrica.
	4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria	No estoy muy al tanto de como es el mercado
Área 2: Planificación de la concesionaria	1 Descripción de la misión y visión	No se encuentran bien definido la misión y la visión.
	2 Definición de objetivos organizacionales	Si existen objetivos por área, el mayor objetivo es la rentabilidad por área. Se busca que cada área se auto sustente por sí misma.
	3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización	Considero que lo más importante es el departamento de ventas. Los mayores esfuerzos y objetos deben estar orientados a aumentar las ventas.
	4 Logística interna	Actualmente está en cambio
	5 Logística externa	La comunicación con la terminal la lleva a cabo directamente el gerente general. La relación con la terminal es buena y en este último tiempo ha mejorado muchísimo a raíz del cumplimiento de los objetivos.

	6 Mecanismos de proyección financiera y económica	Se están implementando cash flow que podrían ser replicados
Área 3: Organización de la concesionaria	1 Administración Recursos humanos	Actualmente son 40 empleados aproximadamente. No hay un encargado de recursos humanos. El personal del departamento de ventas es el que recibe mayor capacitación por parte de la empresa
	2 Administración de funciones	Si bien no existe un organigrama claro, cada área posee sus funciones
	3 Distribución de tareas	Dentro de cada área se distribuyen las tareas
	4 Asignación de responsabilidades	La responsabilidad debe ser de todos, cada uno debe tener en claro el aporte que realiza a la empresa.
	5 Orientación hacia los procesos	No existen procesos, se está buscando definirlos
Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria	1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo	Se está comenzando con nuevas directivas para ajustarse a las condiciones del mercado y a las variables macroeconómicas.
	2 Tipo de estrategia	La principal estrategia comercial es cuidar el stock y realizar buenas operaciones.
	3 Servicios	El servicio post venta tiene directivas muy claras desde la terminal y son controladas por los zonales de post venta
	4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización	No tengo en claro cuál es la política comercial.
Área 5: Control	1 Mecanismos de control	El sistema ayudara al control en las diferentes areas de la organización
	2 Definición de metas.	Algunos departamentos poseen metas claras
	3 Indicadores de desempeño y resultados	No cuentan con indicadores de control
	4 Mecanismos de ajuste	No existen mecanismos de ajustes

Áreas	Pautas	Entrevistado 3: Gerente general. Propietario
Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika.	1 Comienzos de la concesionaria en la Rioja	Los comienzos de la concesionaria se remontan hace 7 años atrás aproximadamente, como una empresa familiar. Se buscaba abrir una concesionaria de automóviles con una marca que mueva gran volumen como es Fiat. Se hicieron varias gestiones con la fábrica hasta llegar a que nos otorguen la concesión.
	2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad	En los comienzos alquilábamos un local exclusivo de Fiat hasta que acondicionamos un local propio.
	3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa	Las mejoras que surgieron son mayoritariamente en los recursos humanos a través de la capacitación y experiencia que hemos logrado en los años transcurridos.
	4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria	El mercado donde se desenvuelve la concesionaria es un mercado de 500.000 habitantes, es uno de los mercados más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados públicos. Poseen un ingreso promedio de \$6000. Es un mercado de 300 unidades 0km y 500 unidades de ventas de usados por mes.
Área 2: Planificación de la concesionaria	1 Descripción de la misión y visión	La misión que definiremos en los comienzos y que aún está vigente es: "Ser líderes en cuotas de mercado y fidelización del cliente, llevándose a cabo los mejores procesos para lograr dicha misión"
	2 Definición de objetivos organizacionales	Si existen objetivos, fundamentalmente estamos sectorizando cada área poniendo objetivos cuantificables en cada una colocando premios y castigos por su cumplimiento.
	3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización	Sin dudas, poseer un buen equipo de trabajo es fundamental para que la organización cumpla con sus objetivos. Otro aspecto importante es poseer una infraestructura acorde a las exigencias de la Terminal.
	4 Logística interna	La logística esta ordenada de la siguiente manera: Fiat envía los automóviles por camiones, llegan semanalmente y se hace un control de las unidades despachadas.
	5 Logística externa	La relación que se posee con la terminal es excelente, se construyó basada en la confianza y el cumplimiento de objetivos
	6 Mecanismos de proyección financiera y económica	Se podría replicar las herramientas de financiamiento que posee la empresa.
Área 3: Organización de la concesionaria	1 Administración Recursos humanos	La empresa está compuesta por un Gerente general y distintas subgerencias. Y dentro de las subgerencias se encuentran los empleados.

	2 Administración de funciones	Dentro de cada subgerencia se encuentran los empleados y se les otorgan las funciones correspondientes
	3 Distribución de tareas	Se distribuyen las tareas de acuerdo a las funciones
	4 Asignación de responsabilidades	Las responsabilidades están ligadas a la jerarquía que posee el puesto de trabajo en el cual se desempeña el empleado.
	5 Orientación hacia los procesos	No están definidos los procesos de trabajo de cada una de las áreas, se trabaja de acuerdo a la experiencia y a la estandarización que se fue estableciendo por el paso del tiempo y el día a día, cada actividad depende de la subjetividad del trabajador para ser ejecutada
Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria	1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo	Es uno de los mercados más pobres del país debido a que la mayoría de los habitantes son empleados municipales. Poseen un ingreso promedio de \$6000. Es un mercado de 300 unidades 0km y 500 unidades de ventas de usados por mes. Por lo tanto, apuntamos a vehículos de bajo costo y que posean mejor financiamiento.
	2 Tipo de estrategia	Si hablamos de estrategia comercial apuntamos a ser líderes en el mercado mediante acciones de marketing y un buen equipo de vendedores. A esto se le debe sumar el equipo de administración que pueda sostener la venta y un adecuado servicio post venta que pueda fidelizar al cliente. Hoy en día estamos apuntando a unidades competitivas en relación al costo.
	3 Servicios	El servicio post venta ha mejorado muchísimo en los últimos meses debido a la incorporación de personal capacitado y con experiencia.
	4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización	Posee una política comercial agresiva donde se busca acaparar la mayor cuota de mercado.
Área 5: Control	1 Mecanismos de control	El sistema de control trabaja en base a estándares de cumplimiento.
	2 Definición de metas.	Cada departamento posee sus metas.
	3 Indicadores de desempeño y resultados	No poseen indicadores de control.
	4 Mecanismos de ajuste	Los mecanismos de ajustes son sanciones y premios otorgados según los rendimientos

Áreas	Pautas	Entrevistado 4: Gerente de ventas de usado. Propietario
Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika.	1 Comienzos de la concesionaria en la Rioja	En 2009 comenzamos a realizar todas las negociaciones para que nos den la concesión. A fines del 2009 empezamos a ser concesionario oficial Fiat.
	2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad	En los comienzos existían alrededor de 20 empleados. Hoy en día la estructura de la organización cuenta con el doble de personal.
	3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa	Las mejoras en la organización han surgido a raíz de la capacitación en el grupo humano que compone la empresa. La implementación del nuevo sistema de información seguramente acompañara al crecimiento de la organización.
	4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria	La Rioja es un buen mercado para los productos de la empresa, ya que, debido al bajo nivel de ingresos de la sociedad, la mayoría de los habitantes son clientes factibles para los productos que brinda Fiat, debido a que poseen una muy buena financiación y son bastante accesibles.
Área 2: Planificación de la concesionaria	1 Descripción de la misión y visión	La misión es tratar de ser los numero 1 en el mercado y como aspecto interno de la empresa se está buscando tener una cierta "tranquilidad financiera" de la mano de la capitalización.
	2 Definición de objetivos organizacionales	Cada área posee sus propios objetivos claros.
	3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización	La clave para que la organización posea un buen rendimiento es definir claramente cuáles son los roles de cada uno dentro de la empresa. Y que cada área posea un supervisor que tenga en claro en qué estado se encuentra su departamento.
	4 Logística interna	Existe un encargado de la logística interna que es responsable de todo lo que tiene que ver con dichas actividades. Se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento de los autos.
	5 Logística externa	Si bien estuve ausente en el último tiempo, sé que ha mejorado en el último tiempo la relación con la terminal.
	6 Mecanismos de proyección financiera y económica	Por el momento no existe ningún mecanismo que se pueda replicar.
Área 3: Organización	1 Administración Recursos	Haría falta un departamento de recursos humanos

de la concesionaria	humanos	
	2 Administración de funciones	Cada área tiene en claro cuáles son sus funciones.
	3 Distribución de tareas	Se distribuyen las tareas entre los empleados de cada área
	4 Asignación de responsabilidades	Las responsabilidades están ligadas a los puestos de trabajo.
	5 Orientación hacia los procesos	No estoy al tanto
Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria	1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo	La Rioja es un buen mercado para los productos de la empresa, ya que debido al bajo nivel de ingresos de la sociedad, la mayoría de los habitantes son clientes factibles para los productos que brinda Fiat, debido a que poseen una muy buena financiación y son bastante accesibles.
	2 Tipo de estrategia	En relación a la estrategia comercial nuestro principal fuerte, al ser una concesionaria oficial, es el costo de nuestros productos. Ofrecemos una buena financiación y una lista de precios muy competitiva en el mercado.
	3 Servicios	El servicio post-venta ha mejorado mucho en el último tiempo
	4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización	Buscamos contar con una excelente atención al cliente, para fidelizar los clientes actuales y conquistar otros.
Área 5: Control	1 Mecanismos de control	El sistema de control se realiza dependiendo cada área
	2 Definición de metas.	Cada área posee sus propias metas y busca cumplirlas de la mejor manera
	3 Indicadores de desempeño y resultados	Por el momento no contamos con indicadores
	4 Mecanismos de ajuste	Las ventas se controlan por si mismas debido a que los vendedores cobran comisiones por operaciones y en caso de que la operación no se haya desarrollado de la manera correcta, la misma se descontara de los ingresos de dicho vendedor

Áreas	Pautas	Entrevistado 5: Asesor General
--------------	---------------	---------------------------------------

Área 1: Historia y actualidad de la concesionaria Automekanika.	1 Comienzos de la concesionaria en la Rioja	No me encontraba en ese momento
	2 Características de la organización en sus comienzos en comparación con la actualidad	No me encontraba en ese momento
	3 Mejoras que hayan surgido a lo largo de la vida de la empresa	En el último año que estuve se puede decir que se mejoró mucho en cuanto a los equipos de trabajo
	4 Descripción del mercado actual donde se desarrolla la concesionaria	La Rioja pesa un 0,65% del País. 2013 fue un mercado de demanda MTM (mercado total de marcas) 940.000 unidades patentadas, 2014 caída abrupta por devaluación de enero 2014 el MTM cayó a 670.000 unidades, 2015 continúa la baja sin recuperarse comienza a notarse estrangulamientos en el Sector Externo y se restringe la oferta de producto el MTM llega a 600.000 unidades. En 2016 se espera un mercado aún más bajo por cambio de gobierno y reacomodamiento de variables macroeconómicas incluida devaluación y salida del cepo. El MTM esperado es de 550.000. Pero se augura un crecimiento tanto del PBI como del MTM para 2017 que se recuperaría a 700.000 unidades.
Área 2: Planificación de la concesionaria	1 Descripción de la misión y visión	Misión y visión definidos por el Directorio de la empresa.
	2 Definición de objetivos organizacionales	En 2015 se lleva adelante una reestructuración de la empresa. Entre ellas la sectorización de las actividades (Ventas Convencional, Ventas Plan de Ahorro, Post Venta Taller Post Venta Repuestos, Venta Usados, Gestoría y Administración). Cada Sector tiene objetivos claros, alineados con la Terminal otorgante de la Concesión, cuantificables, medibles y controlables.
	3 Actividades claves para el desarrollo y funcionamiento de la organización	Dentro de la reorganización se hace especial hincapié en el recurso clave de crecimiento sustentable de la empresa: sus RRHH. Hubo cambios (egresos/ingresos) de personal que no se adaptaba a los cambios y se está profesionalizando la gestión.
	4 Logística interna	La Logística Interna da comienzo cuando desde Fiat cargan el Remito de despacho de una unidad Okm (ya sea para Plan de Ahorro o para Canal de Ventas Convencional). Las unidades llegan al Concesionario semanalmente, se las recibe, se las controla (estado en general, detalles y funcionamiento) luego se asienta y se almacenan en alguno de los 3 inmuebles que la empresa dispone a tal fin. Hay un encargado del stock que depende del Dto. de Administración.

	5 Logística externa	La Logística Externa da comienzo cuando en la empresa se genera una Orden de Compras y se carga en el sistema de FIAT el pedido de la unidad. Fiat la asigna, el Concesionario carga el "Compromiso de Compra" y desde Fiat "alistan" y "Despachan" la unidad solicitada.
	6 Mecanismos de proyección financiera y económica	
Área 3: Organización de la concesionaria	1 Administración Recursos humanos	La Empresa tiene un Organigrama muy simple dado que no produce industrialmente, sino que intermedia entre la Fábrica/Terminal y el cliente. LA Organización se desarrolla con un Directorio, una Gerencia General, un Departamento de Administración (Engloba Tesorería, Contabilidad, Impuestos, y Administración de Ventas), Dto. de Ventas Canal Convencional, Dto de Ventas y administración de Plan de ahorro, Dto de Post Venta (engloba Repuestos y Servicios de Taller), además se suman una auditoría externa y un asesoramiento General otorgado por un ex. Funcionario de Fiat.
	2 Administración de funciones	Se definieron Organigrama, Responsables de cada Área, y los Puestos de Trabajo que engloban tareas homogéneas dentro de cada Área o actividad. Los puestos de trabajo tienen un responsable y sus funciones son claras y están vinculadas a un proceso y manuales de procedimientos.
	3 Distribución de tareas	Las tareas de cada puesto se establecieron luego de definir "LOS PROCESOS" en cada sector.
	4 Asignación de responsabilidades	Las responsabilidades están ligadas a la jerarquía que posee el puesto de trabajo en el cual se desempeña el empleado.
	5 Orientación hacia los procesos	Se está buscando elaborar los procesos de cada una de las áreas. Los procesos son indispensables para el desempeño de la empresa
Área 4: Dirección y gestión de la concesionaria	1 Análisis y evaluación del mercado y articulación de la concesionaria en el mismo	Es un Mercado de perfil de capacidad de compra basada en ingresos regulares relacionados con sueldos mensuales de dependientes del Sector Público (principalmente) y del Comercio minorista, lo que lo potencia como mercado directamente relacionado al Canal Plan de Ahorro.
	2 Tipo de estrategia	La estrategia de ventas está basada en LA GENERACION DE CONTACTOS, para eso es imprescindible Desarrollar la venta en toda la provincia, para ello se inauguró la Sucursal en Chilecito, sumada a una actividad planificada de visitas a clientes, empresas, comercios, generación de eventos, en las localidades del interior basadas principalmente en la fuerza de ventas del canal Plan de Ahorro. Y ahora una apuesta fuerte a la generación de contactos a través de internet (página oficial, fanpage, y distintas redes sociales).
	3 Servicios	Se que el servicio post venta viene mejorando mucho en los últimos meses

	4 Técnicas de mercadotecnia y comercialización	GENERACIÓN DE CONTACTOS en base a: 1- Mapeo de Zonas y estrategia de desarrollo de cada una con presencia directa de un asesor comercial, 2- capilarización de puntos de contactos con el cliente tanto en Capital como en toda la provincia (Casa Matriz, Sucursales, Eventos, Stands fijos y móviles), Internet, CallCenter.
Área 5: Control	1 Mecanismos de control	Trabaja en base a estándares de rendimientos
	2 Definición de metas.	Cada departamento sabe cuáles son sus metas
	3 Indicadores de desempeño y resultados	Por el momento no posee indicadores, pero serán necesarios en un futuro cercano
	4 Mecanismos de ajuste	No estoy al tanto de los mecanismos de ajuste

Bibliografía:

- GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. 1a ed., 2a reimpr. México D. F.: Alfaomega, 2012. 538 p . ISBN 9786077072546.
- ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo L. (2008). *Planeacion Financiera Eestrategica*. 1A. ED. Mexico: MCGRAW-HILL.
- PIDAL GONZALEZ, María Jesús. (Marzo, 2009). *La Teoría del Caos en las Organizaciones*. Cuadernos Unimetanos , 18, pp. 29-33.
- PARRADO, M. (2005). *Cómo se maneja una concesionaria*. Clarin, p.57
-