



Autor: Santiago Nicolás Dorado

TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Administración

**“Proyecto de Inversión en una nueva línea de productos
Chevrolet para la empresa Madolbi Repuestos”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de grado surge con el objetivo de desarrollar un análisis económico y financiero para la inclusión de una nueva línea de productos de la marca Chevrolet a la comercializada actualmente por la empresa de repuestos autopartista “Madolbi Repuestos” en la ciudad Capital de la provincia de Santiago del Estero.

Con el motivo de aumentar la cantidad de ventas y la rentabilidad para sus socios gerentes es que se ha decidido abastecer a los usuarios de vehículos de esta marca, que representan casi un cuarto del total de vehículos en circulación en la ciudad Capital.

Es por esto que es necesario el estudio previo de una serie de viabilidades con el fin de obtener información que nos permita conocer si es factible llevar a cabo el proyecto. Entre éstas viabilidades tenemos la viabilidad comercial que intenta conocer cuan aceptable es el producto para el mercado, la viabilidad técnica del proyecto que busca asegurar las aptitudes para llevar a cabo el mismo, la viabilidad organizacional que se refiere a la capacidad de la empresa para ejecutar el proyecto, la viabilidad legal que busca demostrar que no existen impedimentos legales para el desarrollo del proyecto, y por ultimo tenemos la viabilidad económica-financiera que analiza los resultados monetarios del emprendimiento.

En conclusión, con todos los estudios detallados anteriormente se busca reducir al mínimo la incertidumbre del proyecto en estudio y brindar información de la realidad para luego volcarlos en un Cash Flow y así estimar los resultados más cercanos posibles a los reales.

ABSTRACT

This final degree created with the objective of developing an economic and financial analysis for the inclusion of a new product line of the Chevrolet brand to currently marketed by the company's auto parts "Madolbi Repuestos" in the capital city of the province of Santiago del Estero.

With the purpose of increasing the amount of sales and profitability for its managing partners it is that it has decided to cater to users of vehicles of this brand, representing almost a quarter of all vehicles in circulation in the capital city.

That is why it is necessary the prior study of a series of viabilities in order to obtain information that allows us to know if it is feasible to carry out the project. Among these viabilities have commercial viability that seeks to know how the products is acceptable to the market, the technical feasibility of the project which aims to secure the skills to carry out the same, organizational viability refers to the ability to run the same the project, the legal-social feasibility seeks to demonstrate that there are no legal impediments to the development of the project, and finally we have the economic and financial feasibility analyzes monetary results of the venture.

Anyway, with all the above detailed studies seeks to minimize the uncertainties of project study and provide information close to reality and then dump them into a Cash Flow and thus estimate close to the actual results.

Contenido

INTRODUCCION	9
FUNDAMENTACION DEL PROYECTO DE INVERSION:	10
OBJETIVOS:	13
Objetivo General:.....	13
Objetivos Específicos:	13
MARCO TEORICO:	14
DEFINICION DE PROYECTO DE INVERSION:.....	14
TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS	14
ESTUDIO DE VIABILIDADES:.....	14
CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO:	15
ANALISIS DEL MEDIOAMBIETE ORGANIZACIONAL:.....	17
FACTORES CLAVE DE ÉXITO:	17
CULTURA ORGANIZACIONAL:	18
FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHEL PORTER:	18
ANALISIS FODA:	20
VIABILIDADES	21
VIABILIDAD COMERCIAL.....	21
DEMANDA:	22
OFERTA:	23
MEZCLA DE MARKETING	23
Producto.....	24
Precio.....	24
Plaza.....	24
Promoción.....	24
VIABILIDAD TÉCNICA.....	24
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL	26
VIABILIDAD LEGAL.....	26

VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA.....	26
INVERSIONES DEL PROYECTO	27
BENEFICIOS DEL PROYECTO	28
VALOR DE DESECHO.....	29
FLUJO DE CAJA.....	29
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSION	30
Valor Actual Neto (VAN)	31
Tasa Interna de Retorno (TIR)	31
Índice de Valor Actual Neto (IVAN)	32
Período de Recupero o Pay Back (PB)	32
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	33
ANÁLISIS DE RIESGO	34
MARCO METODOLÓGICO:.....	35
DIAGNOSTICO:.....	37
ANÁLISIS EXTERNO:	38
FACTORES ECONÓMICOS:	38
FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS:	41
FACTORES POLÍTICO LEGALES:.....	42
CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA AUTOPARTISTA:	44
ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	50
CONCLUSION	53
CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES:.....	55
Relación comercial con entidades gubernamentales:	55
CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA:	56
ALCANCE DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA:.....	57
CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA:	58
FACTORES CLAVE DE ÉXITO:.....	59
ANÁLISIS INTERNO:	63
ORGANIGRAMA.....	65
CULTURA ORGANIZACIONAL:	66
VALORES DE LA EMPRESA:	67
FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL.....	67

FODA	70
CONCLUSIONES	71
VIABILIDADES:	72
VIABILIDAD COMERCIAL:	72
Mercado Meta:	72
Mezcla de Marketing:.....	73
Conclusiones de la Viabilidad Comercial:.....	80
VIABILIDAD TECNICA:	81
CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD TÉCNICA:	86
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL:	87
CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL:	90
VIABILIDAD LEGAL-IMPOSITIVA	91
CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD LEGAL - IMPOSITIVA.....	91
VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA:	92
Viabilidad Económica:.....	92
CAPITAL DE TRABAJO:	94
Referencias del Capital de Trabajo:	97
CONCLUSION SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO:	97
Determinación de la tasa de descuento (Ke):	97
Valor de Desecho:.....	100
CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA:	102
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	103
Análisis del Flujo de Caja:	104
ANALISIS DE SENSIBILIDAD:	105
Escenario Pesimista:	105
Análisis del Escenario Pesimista:.....	107
Escenario Optimista:.....	107
Análisis del Escenario Optimista:	109
<i>Cronograma de Ejecución:</i>	110
<i>ANALISIS DE ALTERNATIVAS:</i>	111
Viabilidad Comercial:	112
Viabilidad Técnica:	114
Viabilidad Organizacional:	116

Viabilidad Económica Financiera:	117
Flujo de Caja del Proyecto – Alternativa Chevrolet y Fiat.....	120
Análisis del Flujo de Caja:	121
CONCLUSION FINAL:	123
Bibliografía	125
ANEXOS	126
1. <i>Ley 25.761 de Desarmaderos de vehículos:</i>	127
2. <i>Ley N°22625: Revisiones Técnicas Vehiculares.</i>	129
3. <i>Encuesta de Clima Laboral:</i>	131
4. <i>Crecimiento del parque Automotor:</i>	133
5. <i>Ventas por Marcas de Automóviles:</i>	136
6. <i>Evolución de la Participación de Mercado:</i>	138
7. <i>Costos Laborales y Cargas Sociales:</i>	139
8. <i>Crecimiento histórico en el nivel de ventas:</i>	140
9. <i>Resultados de Encuesta de Clima Laboral:</i>	142
10. <i>Resultado de Encuesta suministrada a clientes:</i>	145
11. <i>Encuesta realizada a expertos en el rubro comercial autopartista</i>	147

Índice de Tablas, Gráficos e Imágenes:

Tablas:

Tabla N° 1: Participación de Mercado.....	47
Tabla N° 2: Ventas según tipo de cliente.....	52
Tabla N° 3: Nivel de ventas Volkswagen.....	57
Tabla N°4: Composición del Stock de Mercaderías según Flia. De Productos	59
Tabla N° 5: Flia. De Productos y Proveedores-----	61
Tabla N° 6: Principales Proveedores.....	69
Tabla N° 7: Stock Tentativo Chevrolet.....	73
Tabla N°8: Talleristas Zona Sur.....	76
Tabla N° 9: Total de Inversiones en Promoción.....	77
Tabla N°10: Estimación de la demanda Chevrolet.....	79
Tabla N°11: Total de Inversiones en Obras Físicas.....	84
Tabla N°12: Sueldo Proyectado Empleado Nuevo.....	84
Tabla N°13: Total de Inversiones.....	93
Tabla N°14: Capital de Trabajo Proyectado.....	95
Tabla N°15: TNA de Plazo Fijos.....	98
Tabla N°16: Índice de Precios al Consumidor.....	99
Tabla N°17: Calculo de Depreciación.....	101
Tabla N°18: Flujo de Caja – Escenario Base.....	103
Tabla N°19: Criterios para Evaluación del Proyecto – Esc. Base.....	104
Tabla N°20: Flujo de Caja – Escenario Pesimista.....	106
Tabla N°21: Criterios para Evaluación del Proyecto – Esc. Pesimista.....	107
Tabla N°22: Flujo de Caja – Escenario Optimista.....	108
Tabla N°23: Criterios para Evaluación del Proyecto – Esc. Optimista.....	109
Tabla N°24: Cronograma de Ejecución.....	110
Tabla N°25: Crecimiento de Ventas Proyectado Fiat.....	113

Tabla N°26: Crecimiento de Ventas Proyectado Chevrolet y Fiat.....	114
Tabla N°27: Total de Inversiones Alternativa Fiat.....	115
Tabla N°28: Stock tentativo Fiat.....	115
Tabla N°29: Total del Inversiones Alternativa Chevrolet y Fiat.....	117
Tabla N°30: Capital de Trabajo Proyectado Alternativa Chevrolet y Fiat.....	118
Tabla N°31: Flujo de Caja Proyectado Alternativa Chevrolet y Fiat.....	120
Tabla N°32: Criterios para Evaluación del Proyecto – Chevrolet y Fiat.....	121
Tabla N°33: Comparación del Proyecto Base vs Alternativo.....	122

Gráficos:

Gráfico N°1 Destino de la Producción del Sector Autopartista.....	41
Gráfico N°2: Porcentaje de Participación de las Empresas en el Mercado.....	49
Gráfico N°3: Evolución del Nivel de ventas de Volkswagen.....	57
Gráfico N°4: Organigrama.....	65
Gráfico N°5: Cadena de Suministro.....	68
Gráfico N°6: Estimación de la demanda.....	79
Gráfico N°7: Estimación de la demanda Chevrolet y Fiat.....	116

Imágenes:

Imagen N°1 Mapa de Competidores en la Ciudad.....	48
Imagen N° 2: Localización de los Proveedores.....	61
Imagen N°3 Ubicación de talleristas zona sur.....	75
Imagen N°4: Vista Panorámica.....	81
Imagen N°5: Foto del Inmueble.....	82
Imagen N°6: Distribución actual de estanterías.....	83
Imagen N°7: Distribución de estanterías (Chevrolet).....	84
Imagen N°8: Distribución de estanterías (Chevrolet y Fiat).....	114

INTRODUCCION:

El presente trabajo tendrá como finalidad elaborar un proyecto de inversión para la empresa Madolbi Repuestos SRL, empresa comercial autopartista que desarrolla su actividad en la Ciudad de Santiago del Estero, para los próximos tres años. El objetivo de sus socios es que les permita incrementar sus niveles actuales de venta mediante la inclusión de una nueva línea de venta de productos de la marca Chevrolet.

Madolbi es una empresa con cinco años de vida que comercializa repuestos de vehículos automotores de la marca Volkswagen. Su actividad la desempeña en una zona de la ciudad alejada de donde se concentra la mayoría de los comercios de este rubro, pero cercano a barrios de nivel socio económico elevado y también populosos debido a recientes inversiones en viviendas y obras públicas por parte del Gobierno Provincial.

Desde el año 2011, fecha de apertura, hasta la fecha de presentación de este trabajo la clientela y el volumen de operaciones de la empresa va en aumento. Pero no en la cuantía que sus socios gerentes esperan.

Los dueños sostienen que agregando una nueva línea de productos para los usuarios de vehículos marca Chevrolet redundaría en mayor nivel de ganancias y se abarcaría un nicho del mercado importante que se encuentra alejado de la zona repuestera por excelencia de la ciudad. De la misma manera se proveería de insumos a numerosos talleristas del lugar que no poseen proximidad con áreas de abastecimiento de materiales para desempeñar su labor.

Es el objetivo de este trabajo el análisis sustancial del proyecto de inversión en cuestión, realizando los diferentes estudios que el mismo depara. Análisis de la viabilidad comercial, estudio técnico que determine que se dispone de los recursos y condiciones para llevar adelante el emprendimiento, la capacidad organizacional que evidencia conocimientos y capacidad administrativa, el estudio de viabilidad legal-social y el análisis de la viabilidad económica-financiera.

FUNDAMENTACION DEL PROYECTO DE INVERSION:

Entre todos los sectores de la economía de la República Argentina, el sector autopartista es uno de los que ha liderado el crecimiento económico luego de la crisis del año 2001.

Durante el período 2002-2012 se generaron las condiciones propicias para que esto sucediese.

Mucho tuvo que ver el comercio exterior y las alianzas con algunos de los integrantes del Mercosur. Principalmente con Brasil, puesto que se firmaron importantes acuerdos que permitieron que la producción local se especializara y se complementara con la de dicho país. Se fijaron aranceles con condiciones preferenciales que incentivaron el intercambio comercial.

Asimismo, el aumento en volumen y magnitud de las actividades desarrolladas es explicado por el también creciente nivel de operaciones del sector automotriz con el cual se encuentra íntimamente relacionado. Tuvo en el mismo período notorios aumentos en el número de unidades vendidas, siendo este sector otro de los motores de la expansión de la economía argentina.

Desde el punto de vista del consumidor, la inflación sufrida en el período en cuestión ha provocado que la gente se refugie invirtiendo en activos no monetarios, como por ejemplo los automóviles, para que sus ahorros no pierdan valor ante la creciente suba del nivel de precios.

Las ventas de automóviles y el crecimiento del parque automotor en la provincia han crecido más que proporcionalmente llegando a record históricos.

Según datos de la Dirección Nacional del Registro Público del Automotor (DNRPA), el parque automotor de la provincia de Santiago del Estero ha pasado de contar con 46.054 autos en el año 2005 a 136.532 en el año 2015, lo que indica una variación del 196% en las unidades en circulación.

Este aumento en el número de vehículos en tránsito por las ciudades lógicamente, aumenta la cantidad de posibles compradores del producto ofrecido, ya que conlleva un aumento en las posibilidades de que alguno de ellos sufra algún desperfecto en sus componentes ya sea por rotura, desgaste o mantenimiento.

La Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), quien elabora estadísticas anuales acerca de la participación en el mercado de las distintas marcas que lo componen; Ubican a Chevrolet, en el segundo lugar del ranking por detrás de Volkswagen con el 15% de captación, información correspondientes al año 2013.

Se cuenta en la ciudad Capital con concesionarios oficiales de la mayoría de las marcas de automóviles presentes en el mercado nacional. Entre ellas, las que el comercio objeto de este trabajo ofrece y desea ofrecer.

Todas las representantes oficiales poseen anexa a la venta de autos, la oferta de autopartes originales. Pero a pesar de ser unos competidores con fuerte presencia en el mercado, el producto que ofrecen es limitado, ya que no comercializan segundas marcas. Esto genera que el precio de sus artículos sea elevado con relación al disponible en otros establecimientos del mismo rubro.

Además de las concesionarias, se relevaron en el ejido urbano de la ciudad veinte casas comerciales que ofrecen repuestos del automotor, de las cuales nueve proveen artículos de la misma marca que el comercio en estudio. Sin embargo, sólo dos de ellas se encuentran emplazadas cerca en términos de distancia y rivalizan directamente con Madolbi.

El local comercial se encuentra en una localización alejada de la zona en donde se concentra el mayor nivel de venta de este rubro en la ciudad, pero cerca de una gran cantidad de talleristas (quienes participan activamente en la decisión de compra del consumidor) y de barrios que han experimentado grandes crecimientos demográficos y de nivel socioeconómico.

En la zona “repuestera” por excelencia de la ciudad encontramos líderes y seguidores bien diferenciados, pero en el sector donde se emplaza Madolbi no se percibe tan marcada diferenciación.

A diferencia de los concesionarios, los locales comerciales ofrecen mayores alternativas a los clientes en cuanto al precio y la calidad. Estos últimos, atributos que los consumidores valoran. La competencia entre los minoristas es agresiva, pero en la zona donde se encuentra nuestro local, la intensidad de la misma es menor por la distancia geográfica.

Por contrapartida, en zonas aledañas se ubican aproximadamente veinte talleres mecánicos próximos al local de repuestos en cuestión. Y en el resto de la ciudad se localizan cuarenta talleres aproximadamente. Todos los talleristas cuentan con un nivel de penetración en el mercado similar. Cada uno cuenta con su clientela habitual sin diferenciarse claramente un líder entre ellos.

La empresa ofrece en el mercado, repuestos de la marca Volkswagen. La recepción del producto en la zona es buena y se lo puede comprobar por el aumento año tras año en el nivel de ventas.

En general, dados los distintos perfiles de clientes que consumen este tipo de bienes, se puede decir que las características valoradas por los mismos son: el precio, dado que se trata de un producto estandarizado; la rapidez en la obtención del producto, puesto que la gente no está dispuesta a tener su medio de transporte varios

días en el taller; Y la calidad de atención ya que muchos compradores no poseen conocimientos de mecánica y buscan en el vendedor un asesor.

¿Por qué Chevrolet?

Madolbi Repuestos es una empresa que nace en el año 2011 como sucursal de venta de otra mayor denominada “Madol Repuestos”. Esta última, aún vigente, desarrolla su actividad en la zona norte de la ciudad de Santiago del Estero. Ambos puntos de venta se encuentra alejados unos 10 km aproximadamente el uno del otro.

Madol Repuestos es especialista desde el año 2007 en la venta de autopartes de la marca Chevrolet y en el año 2011 decidió incurrir en la venta de autopartes de la marca Volkswagen en la zona sur de la ciudad. De esta manera fue creado “Madolbi Repuestos”.

Por diferencias entre los socios, en el año 2014 se realiza una división de bienes, quedando una sucursal como propiedad de cada inversor. Es por ello que desde el año anteriormente mencionado, Madolbi Repuestos deja de ser sucursal para convertirse en su propia casa central.

Con la incursión en la venta de la marca Chevrolet se desea aprovechar el posicionamiento de marca desarrollado por Madol, pero en esta oportunidad en el sur de la ciudad. Los clientes relacionan el comercio con la venta de autopartes de dicha marca, sin embargo, casi el total de los compradores en la zona sur son usuarios de vehículos de la marca Volkswagen.

Asimismo, los integrantes de la empresa conocen los proveedores y otros factores clave fruto de su experiencia anterior y están conformes con el grado de estandarización de la marca. Esto posibilita que poseer un stock de productos completos sea más sencillo.

Del mismo modo se desea aprovechar la proximidad con empresas de taxis y remises en la zona sur, quienes suelen elegir la marca Chevrolet para nutrir su flota de automóviles.

Por estos motivos los dueños del comercio sostienen que invirtiendo en una de las marcas líderes en ventas, como lo es Chevrolet, podrán aprovechar este incremento del tamaño del mercado y los beneficios de la localización, visto que no se encuentran muchos competidores en la cercanía. De esta manera cumplir con sus expectativas de crecimiento y rentabilidad y brindar un mejor servicio a sus clientes.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Formular y evaluar un proyecto de inversión para la incorporación de una nueva línea de productos marca Chevrolet en la empresa Madolbi Repuestos SRL que permita aumentar el nivel de ventas en un 50% para los próximos 3 años.

Objetivos Específicos:

Evaluar la viabilidad comercial del proyecto, identificando las condiciones actuales del mercado comercial autopartista a nivel nacional y provincial, reconociendo el mercado-meta, proveedores y competidores, de tal manera que permita proyectar la demanda para los próximos 3 años de vida del proyecto y determinar si será factible el crecimiento en un 50% del nivel de ventas con la inclusión de la nueva marca.

Examinar la viabilidad técnica del proyecto para determinar si las instalaciones actuales permiten desarrollar el 100% de la nueva marca en la ubicación actual y cuantificar la inversión necesaria para llevarlo a cabo en los próximos 3 años.

Analizar la viabilidad organizacional, reconociendo la estructura organizacional actual y determinar las necesidades organizativas, administrativas y de recursos humanos de los 3 años siguientes, para así, cuantificar el 100% del costo laboral resultante.

Analizar la viabilidad legal-impositiva del proyecto, con el objetivo de enmarcar el mismo dentro de los parámetros legales e impositivos que inciden sobre el servicio a ofrecer para los próximos 3 años.

Comunicar durante los primeros 2 meses de vida del proyecto la nueva marca al 100% de los talleristas relevados de la zona sur, mediante visitas y acciones publicitarias para aumentar su conocimiento en el mercado.

Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto estimando los ingresos y costos que demandaría y someter la variable ventas a cambios positivos y negativos en su crecimiento mensuales en un 1% para obtener indicios de su comportamiento durante los próximos 3 años de vida del proyecto.

MARCO TEORICO:

DEFINICION DE PROYECTO DE INVERSION:

De acuerdo con el autor Sapag Chain (2007), la formulación y evaluación de un proyecto es un instrumento que busca recopilar, crear y analizar, de manera sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

Se puede decir que esta técnica constituye una herramienta de decisión que determina que si éste es rentable debe implementarse, pero que si no es así debe abandonarse. Aunque, la técnica no debe ser utilizada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quién debe decidir (Sapag Chain, 2007)

TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS (Sapag Chain, 2007)

- ❖ Según la finalidad del estudio:
 - La rentabilidad del Proyecto.
 - La rentabilidad del Inversionista.
 - La capacidad de Pago del Proyecto.

- ❖ Según el objeto de la Inversión:
 - Creación de un nuevo negocio.
 - Proyecto de modernización (externalización, internalización, reemplazo, ampliación, abandono).

ESTUDIO DE VIABILIDADES:

El estudio del proyecto indaga acerca del interrogante de si es o no conveniente realizar determinada inversión. Por lo tanto, el estudio de viabilidad debe simular con el máximo de precisión lo que pasaría con el proyecto si el mismo fuese implementado.

Se deben tener en cuenta a la hora de evaluar un proyecto, los estudios de viabilidades para poder conocer con el mayor nivel de certeza el escenario sobre el

que estaremos situados y cómo se implementará el mismo. Para esto, consideramos los estudios de viabilidad comercial, técnica, legal, administrativa u organizativa, de impacto ambiental y financiera.

Según Sapag Chain (2007), el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma al resto de las variables solo como referencia.

- **Comercial**: si es valorado por el mercado final.
- **Técnica**: si se dispone de la tecnología, los recursos y condiciones.
- **Organizacional**: Si se dispone del know how y capacidad administrativa.
- **Legal**: que no exista ninguna restricción que lo impida.
- **Ambiental**: que no genere ningún impacto ambiental negativo.
- **Económica o Financiera**: si se tiene acceso a recursos – si los ingresos son mayores a los costos.
- **Vial**: que no genere ningún impacto vial negativo.
- **Ética**: que el proyecto sea acorde a los valores y principios de quienes lo ejecutan.
- **Emocional**: ¿motiva la iniciativa?
- **Social**: que cumpla con los intereses de la comunidad interna y externa.

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO:

Basándonos en lo expuesto por Sapag Chain (2007), un proyecto consta de cuatro grandes etapas las cuales se detallan a continuación:

- ❖ **Idea**: Consiste en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que la empresa pueda aprovechar y la respuesta a problemas que surjan de la organización que puedan ser resueltos.

- ❖ **Pre-Inversión**: Es la etapa más importante en donde se realizan los estudios de perfil, pre factibilidad y factibilidad.

- **Estudio de Perfil**: Se elabora en base a la información existente, del juicio común y de la experiencia. Se constituye en meras aproximaciones de costos y beneficios del proyecto que ayudan a determinar la continuidad o no del mismo antes de que se destinen recursos para calcular la rentabilidad en niveles más acabados.

Considera la proyección de la situación sin proyecto contra la situación con proyecto para analizar si conviene o no la implementación.

- Estudio de Pre Factibilidad: Se trata de un análisis más profundo que el estudio de perfil. Se basa en información secundaria. Proyecta los costos y beneficios del proyecto a lo largo del tiempo y lo traduce en un flujo de caja estructurado en función de criterios previos.
- Estudio de Factibilidad: Elaborado en base a información primaria. Busca reducir al mínimo el riesgo disminuyendo la incertidumbre para quien tome la decisión de ejecutar el proyecto.

Asimismo minimiza el uso de variables cualitativas para enfocarse en el uso de variables cuantitativas que aumenten la precisión respecto de los datos obtenidos (Sapag Chain, 2007)

- ❖ **Inversión**: Conforme lo expresado por el autor Sapag Chain (2007), esta etapa se corresponde con la implementación del proyecto.

El inversor debe realizar evaluaciones técnico-económicas que permitan dilucidar cómo se llevará a cabo la inversión. Asimismo, durante esta fase se materializan las inversiones que pondrán en marcha el plan. Con respecto a su financiación, se define si el proyecto se afrontará con fondos propios o de terceros.

- ❖ **Operación y Control**: La fase de operación concierne al planeamiento y ejecución de la inversión. Inicia una vez finalizada la vida del proyecto. La etapa de control persigue las funciones de aprender de los errores de estimación ocurridos y la de otorgar premios o castigos que incentiven la realización de buenos estudios de proyectos futuros. Del mismo modo es importante en esta fase detectar desvíos de los resultados esperados para realizar las correcciones que permitan lograr los objetivos deseados por los inversores.

Sapag Chain (2007) define que un análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional-administrativo-legal y financiero”.

- Estudio de Mercado: Tiene como finalidad determinar, identificar y cuantificar el mercado al cual va dirigido el proyecto. Incluye proyecciones de demanda e ingresos de operación y costos e inversiones implícitos
- Estudio Técnico: Brinda información que cuantifica el monto de las inversiones y los costos de operación relacionados. Se persigue minimizar los costos implicados.
- Estudio Organizacional y Administrativo-Legal: Define y estudia la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos del proyecto. Luego se estiman los costos que derivan de tal definición.

De la misma manera, es necesario conocer la legislación que regula la actividad comercial desarrollada.

- Estudio Financiero: El objetivo de este estudio es ordenar y sistematizar la información recabada anteriormente. Permite elaborar los flujos de efectivo durante el horizonte planeado, el monto de las inversiones, la elección de la forma de financiamiento y conocer la utilidad y calidad del proyecto de inversión.

ANALISIS DEL MEDIOAMBIENTE ORGANIZACIONAL:

El medio ambiente en el que se mueven las empresas produce cambios en su desenvolvimiento como así también, la empresa de manera individual influye en el contexto modificándolo.

Es allí donde se presentan las oportunidades y amenazas, factores relevantes dentro del análisis externo. Este es un paso importante dentro de la planeación, puesto que ayuda al direccionamiento hacia las áreas favorables esquivando o minimizando el impacto de los factores desfavorables.

Por otro lado, desde el punto de vista interno, se buscará el éxito mediante la habilidad de la empresa para orientar sus recursos hacia aquellos lugares donde se pueda satisfacer las demandas externas. (Serna Gómez, 2008)

En el medio podemos encontrar factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Si bien estos resultan incontrollables para la empresa, una vez comprendidos es posible desarrollar una estrategia capaz de anticiparse a los vaivenes del mercado y aprovechar mejor las oportunidades.

La compañía se interesará por aquellos factores que tengan relación con su desempeño e intentará enumerarlos y ponderarlos.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO:

Asimismo se debe tener presente a los factores clave del éxito organizacional. Ellos son aspectos que afectan de manera significativa la capacidad de los miembros de la industria para prosperar y darán una idea de lo que cada miembro debe hacer de manera competente a fin de tener éxito.

Tienen la función de establecer las prioridades. Las estrategias exitosas deben esforzarse por ser eficiente en todos los factores clave de la industria y sobresalir en por lo menos uno de ellos.

Para identificarlos se debe indagar respecto de cuáles son las bases sobre la cual los clientes eligen las marcas y los recursos y habilidades que valoran.

Estos factores varían de una industria a otra y también lo hacen a lo largo del tiempo. (Thompson & Strickland, 2003)

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Un diagnóstico estratégico debe contener un análisis de la cultura de la organización. Este es un factor clave del éxito organizacional ya que no deben existir conflictos entre ella y la estrategia.

Cada empresa posee una cultura particular que la diferencia del resto. Esta incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan durante la vida empresarial. También la conforman las normas, procedimientos y las características generales de los miembros. En resumen, es la manera como las entidades hacen las cosas.

Se forma como resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones diarias y que poco a poco se van incorporando a la cotidianeidad de los actos. Ejercen especial influencia los fundadores, quienes al momento de la creación imprimen sus atributos personales; el estilo de la dirección, que puede tender a unir al grupo o a apoyar los intentos individuales, los principios organizacionales, la autonomía de los empleados, la estructura organizacional, sistema de reconocimientos, la aversión al riesgo, entre otros.

Por todo ello es importante que esta sea una de las principales fortalezas. Se dice que los gerentes deben ser el termómetro y los guías de la cultura organizacional, sus comportamientos son observados por los empleados y deben favorecer acomodamientos corporativos que sean acorde a la cultura deseada. (Serna Gómez, 2008)

FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHEL PORTER:

Según el autor Humberto Serna Gómez (2008), citando a Michel Porter, una estrategia competitiva efectiva requiere atención en tres aspectos de la industria. A) El análisis estructural de la industria. B) Análisis del competidor. C) Análisis de la evolución de la industria.

Para llevar adelante dicho análisis el autor utiliza como herramienta el análisis de las cinco fuerzas competitivas. Esta aproximará a la comprensión acerca de las presiones competitivas imperantes haciendo una evaluación respecto a cinco características salientes en toda industria:

- 1) La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:

Factores como el número de competidores, el tamaño de ellos, la destreza en el desempeño de sus tareas, el poder de mercado que ostentan y las pérdidas que se deben afrontar para abandonar la industria (barreras de salida), son relevantes en esta sección.

Se entiende que mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar en esta industria y para las existentes sobrevivir en ella.

- 2) Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.

Las empresas no deben perder de vista las actividades desarrolladas por aquellas que fabrican productos y poseen demandas con características de complementariedad, correlatividad y/o derivación de su demanda, ya que actitudes más agresivas de estas en el mercado pueden quitar participación a la propia.

Cuanta más presión imperante, menos atractiva se visualiza la industria.

- 3) El ingreso potencial de nuevos competidores.

También llamadas barreras de entrada, son compañías que actualmente no rivalizan con la empresa pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo desean. Está relacionada con las inversiones en capital necesarias para comenzar la actividad en la industria, la necesidad de poseer patentes para ejercer, la cercanía a la materia prima, una ubicación estratégica, son determinantes al momento de analizar la posibilidad de que una nueva empresa ingrese al mercado.

Una firma no entra al mercado si las barreras de entrada son grandes y se prevé que haya una fuerte reacción competitiva de las existentes.

En el caso de mercado comercial autopartista, la existencia de demasiados competidores en la zona y el elevado stock de mercadería con el que se debe contar para iniciar la actividad se constituyen en las principales barreras de entrada.

Esto obliga a los nuevos participantes a disponer de un local con un espacio físico amplio, un inventario numeroso para competir en condiciones adecuadas en el mercado.

- 4) El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.

Los proveedores tendrán mucha injerencia en los costos con los que deban afrontar las empresas. El poder de negociar los precios de la materia prima será el factor analizado en este caso. Cuantos menos proveedores hay, su poder tiende a ser mayor y viceversa.

En el mercado en estudio se pueden encontrar líderes bien marcados, pero así también es posible sustituirlo por otro proveedor que comercialice productos similares.

5) El poder de negociación apalancamiento que pueden ejercer los compradores.

Cuando en un mercado se encuentran presentes pocos compradores para una industria en la que compiten muchas firmas, los vendedores se encuentran en desventajas y tienden a bajar sus precios para quedarse con un porcentaje mayor del mercado o bien con un cliente de mucha relevancia.

Cuanto mayor poder tengan los compradores, menores serán las ventajas que los vendedores tengan y menor el margen que podrán obtener de sus ventas.

Encontramos en este mercado, importantes referentes en la decisión de compra del consumidor tales como los talleristas. Ellos son quienes asesoran al cliente e influyen en su decisión de compra.

Sin embargo la gran cantidad de talleres hace que ninguno en particular influya en el precio final del bien.

ANALISIS FODA:

Con todos estos datos con respecto al entorno y al direccionamiento estratégico, se debe realizar el análisis FODA. Este tiene como objetivo llegar a conclusiones respecto de la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades relevantes y defenderse de las amenazas externas. (Thompson & Strickland, 2008)

Luego de este análisis se podrá tener una idea respecto de aquellas capacidades competitivas que necesitan fortalecerse de modo que añadan poder a la estrategia, aumenten las ventas y la rentabilidad; Conocer las capacidades competitivas que hay que generar y en cuales hay que destacarse; Que debilidades necesitan corregirse urgentemente; Que oportunidades deben ignorarse para priorizar otras; Que debe hacer la empresa para defenderse.

Las fortalezas de recursos además de una idea de la situación general de la empresa, indicará como conformar las bases de nuestra estrategia, puesto que

representan la mejor oportunidad para tener éxito en el mercado. Por el contrario, si se concentra la estrategia en debilidades, la estrategia resultará en una guía débil de acciones.

Una **fortaleza** es un atributo, una habilidad o destreza en lo que nuestra organización es competente o bien, una característica que le proporciona competitividad. Dicha destreza la diferencia de la competencia por ser un factor destacado y valorado en el mercado por sus clientes. Por contraposición, una **debilidad** es una carencia, bajo desempeño o una condición desventajosa para la empresa que no puede atender adecuadamente y los consumidores requieren para satisfacer sus necesidades. Ambas tienen la característica de ser internas a la organización. (Thompson & Strickland, 2008)

Las **oportunidades** son aspectos del contexto que permiten que una empresa mejore su posición competitiva o las ganancias que percibe. No todas constituyen oportunidades para la empresa, ya que no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para aprovecharlas. Se debe focalizar en aquellas que ofrecen grandes perspectivas de crecimiento, gran potencial para adquirir una ventaja competitiva, y se ajustan a las capacidades de recursos que la empresa posee. Por otro lado, las **amenazas** del entorno son circunstancias que representan peligro para la empresa y pueden resultar perjudiciales para la obtención de ganancias o su participación del mercado. Los gerentes deben tratar de prever sus consecuencias y anticiparse para minimizar su impacto. (Thompson & Strickland, 2008)

Para llevar a cabo el análisis se debe listar los factores presentes en cada una de las categorías. Se deben seleccionar sólo aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa. Para ello es pertinente analizar su impacto en el negocio ponderándolos de acuerdo al efecto que puedan producir potencialmente en la organización.

Posteriormente se relacionan los factores de acuerdo a los cuadrantes y se busca la alternativa más conveniente para la empresa. Estos servirán de base para las formulaciones estratégicas.

VIABILIDADES

VIABILIDAD COMERCIAL

Haciendo referencia al autor Sapag Chain (2007) se puede decir que por medio de la viabilidad comercial se busca determinar el mercado objetivo del proyecto como su demanda estimada para luego simular con la mayor precisión posible los futuros ingresos, costos e inversiones necesarias.

En general, el análisis comercial consiste en realizar proyecciones de demanda y oferta y tiene como objetivo principal identificar y cuantificar el nicho de mercado que habría para el proyecto de inversión.

De todas las fases, es una de las más importantes, visto su alto nivel de influencia en la viabilidad del proyecto, ya que es el mercado final el que va a determinar en última instancia si el proyecto es aprobado y requerido por el público o no, determinando así el éxito o fracaso del mismo. Además, en base a las estimaciones realizadas de mercado (cantidad de clientes, cantidad demandada) se puede determinar el capital de trabajo necesario para el proyecto.

El estudio de mercado debe basarse en el análisis del contexto actual y de los hechos del pasado, para luego realizar las proyecciones de situaciones futuras. Con respecto a la importancia de incluir el pasado para poder proyectar en un futuro, es importante no sólo por reunir información estadística para la proyección del futuro sino también para evaluar el resultado de las decisiones tomadas por otros agentes de mercado aprendiendo así de sus errores y certezas (Sapag Chain, 2007)

En resumen, se debe tener cuenta el análisis de la demanda y oferta posible, el entorno en dónde se localizará el proyecto, el sector de mercado en el que competirá, el perfil del cliente y su potencial, los rivales directos y potenciales, los productos sustitutos y los proveedores.

DEMANDA:

La demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en una área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico (Kotler & Keller, 2006, pág. 127).

En principio, se puede llevar adelante el pronóstico de ventas, el cual los autores Kotler & Keller (2006), lo definen como el nivel de ventas previsto de acuerdo a un programa de marketing y en un entorno de marketing concreto. Luego de la elaboración del pronóstico, se procede con el desarrollo del presupuesto de ventas. Este presupuesto consiste en la predicción del volumen de ventas y tiene como objetivo determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, utilizando datos estadísticos de la demanda actual y futura. Además, de este presupuesto se desprenden las cantidades de insumos a comprar, niveles de producción e ingresos durante la ejecución de proyecto.

Para la estimación de la demanda, Kotler & Keller (2006) nombran los siguientes métodos:

Análisis histórico de ventas: Se basa en la realización de pronósticos futuros de ventas mediante los datos recabados históricamente de esta variable. Al analizar series de tiempo se busca separar las ventas pasadas en cuatro elementos (tendencia, ciclo, estacionalidad y errores) y en proyectar a futuro estos cuatro componentes.

Opiniones de expertos: Se trata de obtener aportes de intermediarios, distribuidores, proveedores o consultores dado que son actores del mercado capaces de elaborar mejores pronósticos que la empresa, puesto que tienen mayor experiencia e información a su disposición.

Asimismo, el autor Stephen Chapman (2006) destaca los siguientes métodos para la proyección de la demanda:

Analogía por ciclo de vida: Consiste en vincular la demanda de un nuevo producto o servicio a la de un producto existente, los cuales se presumen similares.

Este método resulta efectivo cuando el nuevo producto va dirigido a la misma población. Además suele ser útil cuando no se cuenta con información histórica de la demanda del bien a insertarse en el mercado.

Valoración o Juicio informado: Consiste en que cada vendedor de la empresa estime cuanto comprarán los clientes reales y potenciales en base a su experiencia. Esta técnica tiene como ventaja que los vendedores son quienes conocen las tendencias del sector mejor que cualquier otro grupo. Y, entre las desventajas tenemos que existe falta de tiempo necesario para preparar proyecciones precisas y, que los vendedores pueden pasar de un extremo a otro por un fracaso o éxito reciente en la venta.

OFERTA:

La oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios país” (Sapag Chain, 2007, pág. 55).

Para cumplir con los objetivos comerciales de la compañía, los encargados del área de ventas de una organización deben tener en cuenta, cuatro elementos conocidos como las 4P’s. Estos elementos conforman lo que se conoce como mezcla de marketing (Kotler & Keller, 2006).

MEZCLA DE MARKETING

Los elementos que componen la conocida mezcla de marketing, son:

PRODUCTO: el producto es todo aquello, ya sea tangible o intangible, que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe aclarar que el producto tiene un ciclo de vida, que vendría a ser la duración de este en el tiempo y su evolución, que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las etapas del ciclo de vida de un producto son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

PRECIO: el precio es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción realizada entre el vendedor y comprador. Este precio, incluye: la forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etcétera), crédito (directo, con documento, plazo, etcétera), descuentos por pronto pago y/o por volumen de compra, recargos, etcétera. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio está íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto.

PLAZA: este elemento se refiere al lugar en el que se va a comercializar el producto o el servicio que se le ofrece, por lo que es un factor imprescindible para que el producto este a disposición del consumidor. Además, el manejo preciso y efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

PROMOCIÓN: es aquel elemento que consiste en comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa-comunicación activa; cómo se percibe la empresa- comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por la promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad, relaciones públicas, y comunicación interactiva (marketing directo por mailing, catálogos, webs, telemarketing, emailing).

VIABILIDAD TÉCNICA

La viabilidad técnica brinda información que permite cuantificar el monto de las inversiones en obras físicas y los costos de operación relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta todas las variables en cuestión de manera que se puedan analizar opciones que reduzcan dichos importes.

Dentro de las inversiones, según Sapag Chain (2007), encontramos las inversiones previas a la puesta en marcha (momento cero), las que pueden agruparse en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Inversión en Activos Fijos: son inversiones que se realizan en bienes tangibles que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Entre ellas tenemos las inversiones en terrenos, obras físicas, equipamiento, oficinas, entre otras.

Inversiones en Activos Intangibles: son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto, como pueden ser patentes y licencias, capacitación, base de datos y sistemas de información pre-operativos.

Inversiones en Capital de Trabajo: el capital de trabajo constituye el conjunto de activos necesarios, en forma de activos corrientes, para el normal desempeño del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y un tamaño determinado. Además, el capital de trabajo constituirá una de las inversiones a largo plazo para el proyecto, ya que forma parte del monto permanente de activos corrientes necesarios para la operación del proyecto. Para el cálculo del mismo, se conocen tres métodos (Sapag Chain, 2007):

Método del Período de Desfase: es aquel que determina la cantidad de días necesarios para el financiamiento, calculando el costo erogable promedio diario. Es un buen método para períodos de recuperación cortos. Debemos diferenciar dos ítems: el costo operativo bruto, que es el que se tarda desde que se paga la materia prima hasta que se percibe la ganancia por la venta. El segundo ítem es el costo operativo neto, que es igual al costo operativo bruto menos el financiamiento del proveedor (días). Como principal desventaja, este método no tiene en cuenta las estacionalidades.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Inv. Cap. Trab.} = (\text{Costo Anual} / 365) \times \text{Números de días de desfase}$$

Método Contable: consiste en estimar activos corrientes (AC) y pasivos corrientes (PC). Es recomendable utilizar este método en empresas en marcha.

Fórmula de cálculo:

$$\text{AC} - \text{PC} = \text{Fondo de Maniobra}$$

Método del Máximo Déficit Acumulado: consiste en proyectar los ingresos y egresos erogables bajo el criterio de lo percibido, teniendo en cuenta las estacionalidades, y el capital de trabajo calculado resulta de tomar el mayor valor de déficit acumulado de capital.

VIABILIDAD ORGANIZACIONAL

Spidalieri (2010) tomando como referencia a Henry Mintzberg expresa que el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Es por esto que es necesario definir el diseño organizacional del proyecto para determinar su estructura y la división del trabajo.

Sapag Chain (2007) expresa que una estructura organizativa son las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de la organización y son el resultado de la división del trabajo, delegación, etcétera. La estructura debe ser lo suficientemente eficiente posible, pues ésta incidirá especialmente en los costos del proyecto, sobre todos en los costos operacionales. A su vez, conocer la estructura organizativa es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva. Para esto, es posible simular el proyecto en ejecución y analizar posteriormente las opciones más convenientes.

Los costos organizacionales no deben tenerse en cuenta como una unidad aislada de los otros estudios del proyecto, sino que sus resultados se derivan de los demás estudios y, están directamente relacionados y deben coordinarse (Sapag Chain, 2007).

VIABILIDAD LEGAL

El estudio de la viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación (Sapag Chain, 2007, pág. 145).

Resumiendo lo expresado por Sapag Chain (2007), se puede decir que el análisis de esta viabilidad busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización del proyecto de inversión, como así también el estudio de los aspectos legales en la viabilidad económica pretende determinar como la normatividad corriente afecta el monto de beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su viabilidad legal.

VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

El objetivo de este estudio se basa en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad (Sapag Chain, 2007, pág. 30).

La sistematización de la información monetaria busca identificar y ordenar todos los ítems relacionados a inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios del resto de las viabilidades. Luego, esta información financiera debe ser organizada en base a ciertos criterios predefinidos y teniendo en cuenta los horizontes de planeamiento y la forma de organizar el mismo (mensual, bimestral, semestral, anual).

Entonces, una vez sistematizada y organizada la información se puede obtener los flujos de los efectos positivos y negativos durante el horizonte planeado, el monto de las inversiones, las formas de financiamiento y la evaluación del mismo para conocer así la utilidad y calidad del proyecto en estudio.

En resumidas cuentas, lo que se define en esta viabilidad es:

- La inversión total de proyecto
- La vida útil del mismo
- El valor de recupero
- Planeación financiera, costos de capital y tasa mínima requerida
- Flujos netos de efectivo
- Criterios de Evaluación (VAN, TIR, PB)

INVERSIONES DEL PROYECTO

En base a lo expresado por Sapag Chain (2007), se puede decir que la inversión es el proceso en virtud del cual se sacrifican recursos actuales con la expectativa de recibir un beneficio en el futuro.

Además, una inversión no es lo mismo que un costo, ya que la inversión se hace de una sola vez, en tiempos espaciados y al inicio del ciclo de vida del proyecto, ya sea para bienes tangibles o intangibles; mientras que los costos son erogaciones de dinero de manera repetitiva que sirven para el normal desenvolvimiento de la empresa.

Para Sapag Chain (2007), las inversiones pueden clasificarse de la siguiente manera:

Inversiones previas a la puesta en marcha: como lo dice su nombre, son aquellas que se efectúan antes de la implementación del proyecto y pueden agruparse en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos, son aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizan para la transformación de materias primas en productos, y que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto (terreno, obras físicas, oficina, equipamiento, etcétera.). Estos activos fijos, están sujetos a depreciación en materia contable, calculo que es de suma importancia por su efecto en materia tributaria.

Las inversiones en activos intangibles, son aquellas que se realizan sobre activos como derechos, gastos de organización, licencias, patentes, capacitación, etcétera.

Activos, que a efectos contables son susceptibles de amortización, y obviamente tienen el mismo efecto impositivo que las inversiones de activos fijos, es decir, disminuyen la base imponible sujeta a impuesto.

Con respecto al costo del estudio del proyecto, cabe aclarar que el mismo no se debe considerar como una inversión, ya que es un costo hundido, inevitable e irrelevante que se debe pagar independientemente del resultado de la evaluación. Pero es necesario realizar una distinción, porque por regla general se deben incluir como inversiones aquellos costos en que se incurre si se decide ejecutar el proyecto. Sin embargo, su efecto impositivo podría ser relevante, ya que si después del estudio se determina que puede crearse una empresa nueva o no es conveniente crearla, el costo del estudio es contabilizado en el primer caso por más que en las dos situaciones se halla desembolsado. En cambio, si estamos evaluando el proyecto en una empresa en marcha, tanto el desembolso como su efecto tributario son irrelevantes, por lo tanto hágase o no la inversión, el gasto será contabilizado.

Sapag Chain (2007) explica que cuando se dice que el costo tiene un efecto tributario positivo se refiere a que la contabilización del mismo disminuye la utilidad bruta antes de impuestos y que su efecto impositivo se utiliza en el cálculo de su correspondiente amortización por ser una inversión intangible.

La inversión en capital de trabajo constituye los recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. El ciclo productivo es el proceso que se inicia con la compra de insumos, y termina con la percepción de la ganancia de la venta del producto terminado (Sapag Chain, 2007, pág. 262).

Para el cálculo del capital de trabajo existen tres métodos, los cuales son: el método contable, el método del máximo déficit acumulado y el método del periodo de desfase.

Inversiones durante la operación: se refiere a la proyección de reinversiones de reemplazo y las nuevas inversiones por ampliación que se tengan que realizar. El momento de las inversiones de reemplazo estará dado por la vida útil de cada activo, lo que puede determinarse en base a cuatro criterios básicos: la vida útil contable (plazo a depreciar), la técnica (número de horas de uso, etcétera.), la comercial (imagen corporativa), y la económica que define el momento óptimo para realizar el reemplazo (Sapag Chain, 2007, pág. 269).

BENEFICIOS DEL PROYECTO

En base a lo expresado por Sapag Chain (2007), el estudio de proyectos debe ser capaz de exhibir la mayor coherencia posible de los datos que explicarían el comportamiento futuro de los distintos componentes del flujo de caja. Una manera de

hacerlo, es identificando la totalidad de beneficios del proyecto, ya que una vez determinados todos los beneficios se puede calcular el monto de cada uno y calificar según su relevancia.

Además, de los beneficios generados por la venta del producto o servicio, existe una serie de ingresos que deberían incluirse en el flujo de caja para determinar su rentabilidad de la manera más precisa posible. Dentro de estos tenemos: venta de activos que serán reemplazadas, venta de sub-productos o desechos, ahorro de impuestos, recuperación del capital de trabajo y valor de desecho del proyecto. Los dos últimos ingresos mencionados, no corresponden a recursos disponibles para enfrentar compromisos. El capital de trabajo está conformado por un conjunto de recursos que son parte del patrimonio del inversionista y por esto son recuperables.

VALOR DE DESECHO

Sapag Chain (2007) manifiesta que, generalmente, la proyección es inferior a la vida útil del proyecto de inversión, por lo que al final del período de evaluación se debe calcular el valor de desecho del proyecto. Este valor de desecho se puede calcular de tres maneras, el método contable, el método comercial, y el método económico.

“El método contable es aquel método que calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables o valor libro de los activos” (Sapag Chain, 2007, pág. 278). El valor contable corresponde al valor que a esa fecha no se ha depreciado de un activo y se calcula de la siguiente manera:

Valor Libro – (Valor Libro / Vida útil * Años de uso) = Valor Residual

“El método contable compensa, con su criterio conservador, la falta de precisión en algunas estimaciones de costos y beneficios” (Sapag Chain, 2007, pág. 279).

FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es una herramienta económico-financiera, principalmente financiera que permite proyectar los ingresos y egresos de un proyecto, se lo estructura en una tabla y se lo diagrama de acuerdo al criterio de lo devengado (Sapag Chain, 2007). El horizonte temporal de un proyecto de inversión, suele ser, por lo general, de 5 o 10 años.

Elementos del flujo de caja

El autor Sapag Chain (2007) declara que el flujo de caja de un proyecto se compone de cuatro elementos: los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y el valor de desecho del proyecto.

También, tenemos costos que se deben incluir en el flujo y que derivan de los estudios de mercado, técnico y organizacional mencionados anteriormente. Un egreso que no está en ningún informe ni es proporcionado como información por otros estudios y que se debe tener en cuenta para la construcción del flujo de caja es el conocido Impuesto a las Ganancias.

Además, existen otro tipo de gastos contables que son llamados gastos no desembolsables, generados por las depreciaciones y amortizaciones de los activos, y que afectan a la utilidad bruta antes de impuestos, y una vez devengados, se deben volver a sumar ya que no generan movimientos de fondos (Sapag Chain, 2007, pág. 293)

Por otro lado, se tienen ingresos y egresos no afectos a impuestos, los cuales son en el caso de los egresos, las inversiones iniciales, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa. Mientras que, como ingresos no afectos a impuestos, tenemos el valor de desecho del proyecto y el recupero del capital de trabajo, siempre y cuando el valor de desecho se halla calculado en función a los activos. Otro ingreso o egreso no gravable de impuestos son los intereses porque no corresponden con la actividad principal del proyecto.

La estructura de un flujo de caja utilizada generalmente es:

- + Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
- = Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
- = Utilidad después del impuesto
- + Ajustes por Gastos no Desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
- + Beneficios no afectos a impuestos
- = Flujo de caja

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSION

Entre los criterios de evaluación de un proyecto, se encuentran: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el índice de valor actual neto (IVAN) y el período de recupero (PB) (Spidalieri, 2010).

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

“El valor actual neto (VAN) es un indicador tradicional de rentabilidad, el cual como su nombre lo indica es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada” (Spidalieri, 2010, pág. 508).

El VAN mide la rentabilidad deseada luego de recuperar toda la inversión. Para lo cual, calcula el valor actual de todos los flujos proyectados desde el momento cero, es decir el valor descontado al presente en función de una tasa única de rendimiento, y le resta la inversión total realizada en el momento cero. La fórmula de cálculo quedaría de la siguiente forma:

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+i)^j}$$

En la que:

I_0 = inversión inicial.

FF = flujo de fondos para cada período.

i = es la tasa de rendimiento que se le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos.

Regla de decisión del VAN:

Sí, el $VAN > 0$ se acepta el proyecto porque recupera la inversión inicial y cumple con la tasa mínima requerida por el inversionista y además, lo hace con creces.

Sí, el $VAN = 0$ se recupera la inversión y se cumple con la tasa mínima requerida.

Sí, el $VAN < 0$ el proyecto se rechaza, aunque no significa necesariamente estar perdiendo dinero, pero no cumple con la tasa mínima requerida.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) representa la tasa de retorno de inversión más elevada que un inversionista podría exigir. Es la tasa para la cual el VAN del proyecto es igual a 0. Es un indicador de rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad (Spidalieri, 2010).

La tasa interna de retorno “es una tasa de descuento particular, que iguala a cero todos los flujos de fondos actualizados a dicha tasa. Esto es igual a decir que la TIR, es la tasa de rentabilidad que iguala la inversión inicial, al valor actual de los flujos de fondos descontados justamente a la tasa TIR” (Spidalieri, 2010).

La fórmula para calcular la TIR es:

$$TIR = \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+r)^j} - I_0 = 0$$

Dónde:

FF = flujo de fondos para cada periodo de proyección.

Io = inversión inicial.

Regla de decisión de la TIR:

Sí, la $TIR > k$, el proyecto es aceptable porque no solo rinde con la tasa mínima exigida por el inversionista sino que genera excedentes.

Sí, la $TIR = k$, el proyecto también es aceptable porque cumple con la tasa mínima requerida por el inversionista.

Sí, la $TIR < k$, el proyecto no es aceptable porque no cumple con la tasa mínima requerida del grupo inversor.

ÍNDICE DE VALOR ACTUAL NETO (IVAN)

El IVAN permite medir cuanto VAN aporta al proyecto cada peso invertido en dicho proyecto. Este índice, complementa el uso de la TIR y el VAN, es el mejor índice para comparar proyectos de inversión. Entonces, si el $IVAN > 0$, significa que esa cantidad es la retribución en valor actual neto que ofrece el proyecto por cada peso invertido.

La fórmula de cálculo del IVAN es:

$$IVAN = VAN / INVERSIÓN$$

PERÍODO DE RECUPERO O PAY BACK (PB)

“El periodo de recupero dinámico intenta medir el momento en el tiempo en el cual el proyecto devuelve la inversión inicial, y logra brindarle al inversor la tasa de descuento que exige” (Spidalieri, 2010, pág. 531). Esto implica que se debe determinar el momento en el cual se recupera el capital invertido más la tasa de compensación mínima deseada (“k”).

Este indicador, es bastante cuestionado por su simplicidad, ya que deja entrever algunas desventajas entre las que podemos citar que no tiene en cuenta los flujos que genera el proyecto luego de recuperar la inversión, comportándose así como índice de liquidez y no de rentabilidad.

El PB puede resultar útil en contextos cambiantes como los de nuestro país, donde existe cierta inestabilidad económica-financiera, donde los inversionistas tienden a querer recuperar la inversión lo antes posible.

Regla de decisión:

Si, $PB < n$, el proyecto es aceptable porque su periodo de recupero es menor al fijado como plazo máximo por el inversionista.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Conforme a lo que plantea Sapag Chain (2007) sobre el análisis de sensibilidad, se puede expresar que es aquel análisis que permite medir cuán sensible es el proyecto respecto a variaciones en uno o más parámetros que conforman dicho proyecto, como pueden ser los ingresos, los costos, el precio de venta, etcétera.

Es importante determinar aquellas variables que tengan mayor incidencia en la rentabilidad de proyecto de manera que se realicen estudios más profundos en estas variables, mejorando así las estimaciones y reduciendo el grado de error.

Así entonces, se permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a las variaciones en uno o más parámetros diferentes, el análisis puede clasificarse de la siguiente manera (Sapag Chain, 2007):

Unidimensional: cuando determina hasta qué punto puede modificarse una única variable y que el proyecto se mantenga rentable.

Obviamente que para determinar esta rentabilidad, se buscará el punto final en el que el proyecto soporta un cambio en alguna variable para hacer que el VAN del mismo sea igual a cero. Ese sería el punto de quiebre del proyecto respecto a esa variable. Una limitación de este modelo, es que se puede analizar una variable por vez. En caso de querer evaluar otra variable, debe volverse a la situación preliminar porque si se sigue en la que teníamos luego del análisis de la primer variable, el VAN ya es cero.

Multidimensional: cuando se examinan los efectos incorporando dos o más variables en forma simultánea.

Este modelo utiliza como herramienta la Simulación de Monte Carlo, programa que considera una gran cantidad de combinaciones posibles respecto a variables que afectan el resultado de la empresa, y está basado en la simulación de ciertos escenarios inciertos en la cual la posibilidad de escoger entre alguno de ellos está dado por la distribución de probabilidades que se delimiten previamente.

Los principales modelos de sensibilización son: la sensibilización del VAN y de la TIR, y esta a su vez se realiza básicamente para evidenciar la vulnerabilidad de

un proyecto, indicar el grado de riesgo que tiene, e introducir al proyecto valores no cuantificados.

Además, puede utilizarse también para analizar cualquier otra variable técnica o de mercado, que son en definitiva las que llevan a la obtención de los datos financieros (decisiones de localización, tamaño, o tecnología).

ANÁLISIS DE RIESGO

Spidalieri (2010) propone que debido a que la evaluación de proyectos no es una ciencia exacta, la decisión de llevar adelante o no el proyecto está condicionada por cuatro universos: el universo cierto, en el cual se conocen las consecuencias con certidumbre, el universo aleatorio, en el que estimo las probabilidades de que las consecuencias puedan ocurrir o no, el universo incierto, donde no existe forma alguna de conocer las consecuencias de las decisiones tomadas, y el universo hostil, donde las decisiones se ven altamente influidas por la competencia (caso de los oligopolios de mercado).

De esta manera, se puede afirmar que todos los flujos que se proyecten contendrán un cierto grado de riesgo o incertidumbre. Definiendo a éste como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados.

La incertidumbre crece con el paso del tiempo, es decir, que a medida que se proyecta a mayor plazo, es más difícil estimar las probabilidades de que algo suceda o no.

En definitiva el riesgo es una dispersión de la distribución de probabilidades de los resultados proyectados, mientras que la incertidumbre es el grado de falta de confianza respecto a la distribución de probabilidades estimadas sea la correcta.

En base a lo expresado por Spidalieri (2010), se puede decir que los parámetros causantes de riesgo pueden deberse al mercado (productos sustitutos, competidores, inflación), al crédito (riesgo de cobro o pago), u operativo (riesgos inherentes a la empresa), y los métodos para cuantificar ese riesgo se asocian a la distribución de probabilidades de los flujos de caja generados, resultando de mayor riesgo cuando se visualiza mayor dispersión de los flujos de caja.

MARCO METODOLÓGICO:

En esta sección se detalla la forma en que se procederá para conseguir la información que servirá al desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

Se utilizó un diseño de investigación de tipo no experimental, porque se observaron los fenómenos tal como tenían lugar en su contexto natural.

Los métodos de investigación utilizados se corresponden con un tipo descriptivo, ya que tienen como objetivo identificar elementos y características del problema de investigación.

❖ Viabilidad Comercial:

Análisis Económico:

Fuentes Secundarias: Datos obtenidos de entidades relevantes vinculadas con el tema de estudio tal como:

- **FACCERA** (Federación Argentina de Cámara de Comerciantes de Repuestos del Automotor),
- **ACARA** (Asociación de Cámaras Argentinas del Repuesto del Automotor),
- **ADEFA** (Asociación de Fabricantes de Automotores);

De la misma manera de organismos de orden nacional e internacional como:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (**INDEC**)
- Informes anuales del Banco Mundial

❖ Análisis Demográfico:

Información obtenida del INDEC

- ❖ Viabilidad Técnica e información de la Empresa: Los procedimientos que se utilizaron para obtener conocimientos respecto de la situación de la empresa derivan de fuentes primarias y secundarias.

Observación indirecta: Se registraron aspectos visuales y auditivos del problema de investigación, así como aspectos observados por otros miembros con participación en la organización.

Observación no participante y participante: Se alternaron veces en las cuales se asumieron roles y comportamientos de los empleados desempeñando las mismas funciones y veces en las cuales solamente se recababa información pertinente a obtener conclusiones respecto al tema de investigación.

Entrevistas al personal directivo y operativo: Se administraron vía mail y de forma personal. Las primeras respondieron al tipo semi-estructurado y las segundas no estructuradas. Estas últimas deben entenderse como forma de conversación de donde

se obtuvieron importantes datos cualitativos para llevar a cabo el análisis posterior. En ambos casos las respuestas pudieron ser ampliadas, retomadas o aclaradas según la situación lo requiera.

Información propia de la empresa como balances, base de datos o informes a los directivos y fuentes externas provenientes de bibliografía, estadísticas y diarios

Se buscaron registrar actividades realizadas, la estructura del equipo de trabajo, descripciones de las personas y aspectos importantes en general.

❖ Viabilidad Económica-Financiera.

Surge de cuantificar todos los datos aportados por las investigaciones previas.

DIAGNOSTICO:

Para llevar a cabo el diagnóstico del entorno de la organización, en primer lugar se relevaron los datos del macro ambiente, aquel que está compuesto por una serie de factores que afectan directamente a la organización y a otros actores de la sociedad como la inflación, crecimiento de la economía o los cambios demográficos, pero que no son sujetos de modificación por parte de la empresa aunque sí se puede buscar atenuar o aprovechar sus efectos.

En segundo lugar, un análisis del ambiente industrial y competitivo del mercado que constituye el entorno más cercano a la organización mediante el relevamiento de sus características más importantes. Tales como la competencia actual, las amenazas de nuevos competidores o los comportamientos del consumidor.

Por último se realiza el análisis de los factores internos a Madolbi Repuestos, reflejando de esta manera su organización interna, clima laboral y los procesos que se llevan a cabo en pos del cumplimiento de los objetivos.

ANÁLISIS EXTERNO:

FACTORES ECONÓMICOS:

Tasa de Crecimiento de la Economía:

Desde el año 2012 la economía Argentina muestra signos de desaceleración con respecto a lo ocurrido en años anteriores. De un crecimiento del 8,9% en su economía en el año 2011, se pasó al 1,9% en 2012. Siguiendo con la tendencia en el año 2013 y según datos obtenidos de los informes del CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), se registró en 2014 un crecimiento de la economía negativo en un 0.2%. Esta desaceleración viene impactando más que proporcionalmente sobre la industria automotriz que ya en el tercer y cuarto trimestre de este último año, comenzó a sentir los efectos de la baja demanda.

Para el año 2015 se esperan crecimientos nulos del PBI según la CEPAL. Por otro lado, para la UIA (Unión Industrial Argentina), consultoras y bancos las expectativas son de una caída en el PBI de alrededor del 1% si el gobierno continuase exactamente con las políticas de contener los aumentos salariales y no sincerar el nivel de inflación.

Para el sector automotriz esto implica una caída en su actividad que puede derivar en menor producción, menores jornadas laborales, despidos, entre otras consecuencias. A largo plazo representa un parque automotor en el país y en las ciudades de inferior cantidad de unidades y luego, menor cantidad de potenciales clientes.

Inflación:

Impacta fundamentalmente en los costos de la mercadería y genera conflictos a la hora de la valuación de los stocks.

En el año 2013, la inflación según el Congreso de la Nación fue del 28,3%.

Para el año 2014, el INDEC calculó un nivel en el Índice de Precios al Consumidor del 23.9%. Por otro lado, según el Congreso y fuentes privadas como el Citibank y el estudio Ferreres, la inflación rondó entre un 38% y 41%.

Para el año 2015 el gobierno prevé una inflación de entre el 15% y 20% sin embargo para consultoras privadas arriba al 30%

Esto repercutirá asimismo en las demandas salariales de las entidades gremiales y en los costos laborales ya que la empresa se apega a los aumentos de

salarios fijados por medio de paritarias entre la Cámara de Comercio de Santiago del Estero y el Sindicato de Empleados de Comercio.

Acceso al Crédito:

El Poder Ejecutivo conjuntamente con el Banco Central están interviniendo en las políticas financieras y orientando el sistema de créditos a favor de las Pymes. Se decidió destinar 7.500 millones de pesos a la inversión en este sector.

Las condiciones de la operatoria para el acceso al crédito constituyen una oportunidad, ya que los ofrece a una tasa fija anual del 15% durante los primeros 3 años de plazo del crédito. Este sólo puede ser otorgado para financiar inversiones de bienes de capital y no para financiar capital de trabajo.

Por otro lado, la comunicación BCRA “A” 5554, amplía la línea de crédito para inversión productiva para las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta permite el descuento de cheques de pago diferido a clientes que reúnan las condiciones requeridas a una tasa de interés del 17,5% anual, permitiendo el descuento de valores con fecha superior al 30 de junio de 2013. Esta medida es útil ya que muchas empresas del mercado o incluso el mismo estado realizan grandes lotes de compra y pagan mediante cheques diferidos. Si bien normalmente el ciclo de operativo permite la posibilidad de esperar a la fecha de los vencimientos de los valores, la medida es una buena alternativa en caso de una eventualidad.

Las inversiones que se realicen en la industria:

Los gastos en capital que los fabricantes de autopartes decidan realizar ayuda a aumentar la mano de obra ocupada en el país y el aumento de la producción resultante colabora con aumentar las posibilidades de abastecimiento de las minoristas. De la misma manera influye la inversión que las empresas automotrices realicen, ya que el crecimiento alienta al crecimiento del parque automotor.

De acuerdo a los datos obtenidos del de Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina (UIA), durante el mes de diciembre de 2014 la producción automotriz alcanzó un total de 44.922 unidades, mostrando una caída interanual de 26,4%. De esta manera, el sector exhibió por tercer mes consecutivo una contracción, moderando el ritmo de crecimiento mostrado a lo largo del año.

El crecimiento de la producción terminó siendo del 3,5% en el año 2013 gracias al buen rendimiento durante el primer y segundo trimestre que fue de un alza del 7,4% y del 30,1% respectivamente que compensaron las caídas del tercer y cuarto trimestre del 7,2% y del 16,3% respectivamente.

Esta caída en la producción fue consecuencia principalmente de la disminución de las exportaciones realizadas a Brasil, que cayeron un 39,9% en el mes de diciembre. Del total de exportaciones que realiza nuestro país, el 86% es destinado al mercado brasileño, según datos de la UIA. Dicho mercado demuestra una contracción en la demanda de vehículos importados y durante el año 2015 la condiciones no mejoraron de acuerdo a la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA). Asimismo las ventas a concesionarios nacionales redujeron durante el mes de diciembre un 17,8%.

Por lo expuesto no se esperan grandes inversiones a realizar por los fabricantes de la industria automotriz para el año 2015 visto la caída en la demanda tanto en el mercado local como en el internacional.

Esta merma en las inversiones por parte de los fabricantes implican unas bajas expectativas de crecimiento para el sector a corto y mediano plazo, así también es esperable una caída en las ventas de nuevas unidades vehiculares.

Sin embargo, la caída en las ventas de automóviles nuevos contribuye al envejecimiento del parque automotor. Esto repercute positivamente para el rubro comercial autopartista, puesto que los vehículos con mayor antigüedad suelen sufrir mayor cantidad de desperfectos que los recién salidos de fábrica.

Teniendo en cuenta la baja en el comercio bilateral de automóviles con Brasil y la baja en las expectativas de los fabricantes locales por producir una mayor cantidad de unidades nuevas en nuestro país, se toman estos datos como señales de que los consumidores tenderán a comprar más autos usados o a poner en condiciones sus vehículos actuales. Ello implica mejores condiciones para el mercado autopartista tanto mayorista como minorista.

Política comercial seguida por el gobierno:

Gran cantidad de repuestos para la venta son producto del comercio bilateral existente con Brasil y también con otros países en menor proporción. Las decisiones de los últimos años del gobierno de trabar las importaciones extranjeras tuvieron un impacto en la industria que de a poco fue normalizándose con el paso del tiempo. Pero sin duda constituye esta una variable preponderante y de atención.

El sector automotriz argentino termino el año 2013 con un incremento en su producción de un 3,5%. Pero con una fuerte caída de la actividad en el segundo semestre del año. El comercio bilateral con Brasil jugó un rol muy importante ya que el 86% de las exportaciones son destinadas a dicho mercado y aproximadamente la misma proporción para las importaciones.

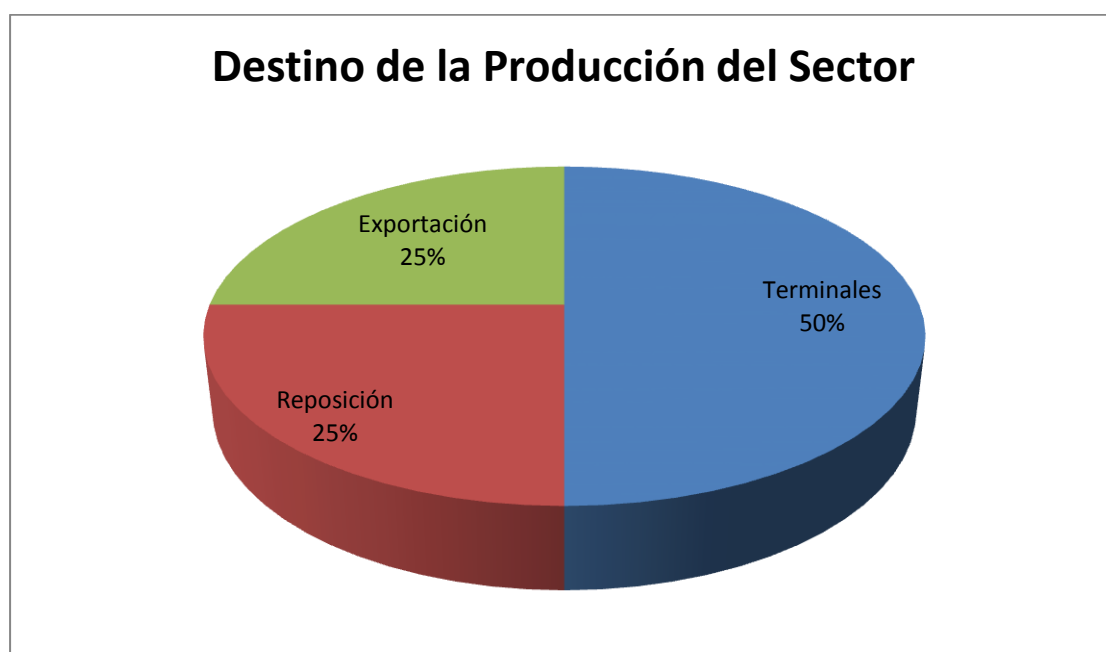
Dicho mercado extranjero sufre una contracción en su demanda que originó en el país suspensión de jornadas laborales. Asimismo el mercado interno experimenta

una menor demanda producto de la caída del salario real, las subas en la tasa de interés y la caída del nivel de actividad.

Además resultará clave la continuidad y el mejoramiento de la situación del vecino país, ya que si no se arriba a buen puerto, Brasil podría destinar parte de su producción a otros mercados en crecimiento como el mexicano donde los fabricantes no sufren problemas por el tipo de cambio ni restricciones para la entrada de sus productos.

De acuerdo a un informe presentado por el Consejo Federal de Inversiones durante el año 2016, el 50% de lo producido por el sector autopartista es destinado a la fabricación de vehículos en las terminales, el 25% al mercado de reposición y el restante 25% a la exportación.

Gráfico N°1: Destino de la Producción del Sector Autopartista



Fuente: Elaboración Propia

FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS:

La empresa se encuentra en la capital de la provincia de Santiago del Estero y es allí donde concreta la mayoría de sus ventas.

Según el Censo poblacional llevado a cabo por el INDEC en el año 2010, la estructura poblacional del departamento Capital está compuesta por 267.125 habitantes de los cuales el 48% es de sexo masculino, es decir 128.220. Esto representa el 31% del total provincial y si se suma la cantidad del departamento

Banda, se arribaría a un porcentaje cercano al 47% de una cantidad de 874.006 habitantes.

Siguiendo con datos de la misma fuente, el rango de edad de la población económicamente activa (la comprendida entre las edades de 15 y 65 años) representa el 64% del total de los habitantes de la ciudad Capital.

Este dato cobra relevancia para conocer los principales compradores de los productos. En un 95% son hombres mayores de 18 años que residen en Santiago del Estero y La Banda. En un 5% las decisiones de compra la toman las mujeres.

FACTORES POLÍTICO LEGALES:

Entre las reglamentaciones más importantes que regulan la actividad de este sector encontramos la ley de “promoción de autopartes”, la ley de “desarmadero de automotores y autopartes” y el “impuesto a los vehículos de alta gama”

La primera de estas fue sancionada en 2011. Se constituyó como un estímulo para la industria otorgando reintegros sobre el total de las autopartes de origen nacional que eran adquiridas por terminales automotrices. Asimismo, las empresas eran beneficiadas con ventajas impositivas.

Contempla el otorgamiento de reintegros del 8% sobre el total de las autopartes de origen nacional que adquieran las terminales automotrices durante el primer año de vigencia, del 7% para el segundo año y del 6% para el tercero. En cuanto a componentes locales destinados a motores y cajas de transmisión, un reintegro del 10% en el primer año, hasta llegar a un 6% en el quinto año de promoción, período que abarca la ley.

Logró aumentar el nivel de producción y la inversión en el sector que trajo aparejada la creación de nuevos puestos de trabajo.

La segunda se trata de la ley 25.761, sancionada en el año 2003, es un régimen legal para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

Dentro del sector esta ley reviste de importancia debido a que se trataba de una actividad ejercida en el marco de la ilegalidad y que básicamente contaba con el mismo mercado meta.

La ley busca crear registros seccionales en las direcciones de registro de propiedad del automotor para realizar altas o bajas, realizar inscripciones e

identificación de piezas. Pero principalmente tiene la función de asegurar calidad a los clientes y evitar siniestros.

Desde el punto de vista de la actividad comercial, la creación de esta medida colaboró con restringir el mercado de los desarmaderos, un producto sustituto y barato que competía con los autopartistas.

Desde principios de año (2012) desde la Cámara de Comercio del Automotor se estuvo incentivando la promulgación de la ley que obliga a realizar la Verificación Técnica Vehicular a nivel nacional. Esto sería beneficioso para el sector ya que obligaría a los poseedores de automotores a venderlo en buenas condiciones. Esto implica una condición ventajosa para las empresas de la industria autopartistas ya que dichos propietarios estarían obligados a reparar el vehículo al momento de realizarse una transacción.

La tercera, la ley 24.674, comenzó a tener validez desde enero de 2014, la misma gravaba a todos los autos cuyo precio de venta sin impuestos sea de entre \$ 170.000 y \$ 210.000 con una alícuota en concepto de impuestos interno del 30% y si el valor del bien se encuentra por encima de este tope, el gravamen alcanza el 50%.

La medida alcanzaba al 70% de los autos que se comercializaban en el país y tuvo gran repercusión desde su sanción ya que las ventas de 0km cayeron producto del encarecimiento de los vehículos que se genera como así también de la pérdida de valor de la moneda.

El 31 de diciembre de 2015 se eliminó esta ley con el cambio de gobierno nacional. Dicha derogación busca incentivar el mercado generando un abaratamiento de los bienes comercializables por las automotrices que venían sintiendo notorias caídas en sus ventas.

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA INDUSTRIA AUTOPARTISTA:

Para dilucidar las características del mercado autopartista de Santiago del Estero, se comienza por hacer referencia a su tamaño de tal manera nos contribuya a dimensionar magnitudes posibles de venta y acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos.

De esta forma, tomaremos como referencia la cantidad de autos vendidos y en circulación en las ciudades, esta es una variable a considerar debido a que si bien la venta de autopartes no es la misma que la venta de vehículos cero kilómetros, sus demandas presentan una estricta correlación. El hecho de que se vendan nuevos automóviles al público en general, aumenta el mercado de posibles compradores del sector autopartista.

En el período 2005 a 2015 la cantidad de autos en circulación en Santiago del Estero creció un 196%, mucho mayor fue el incremento que el nivel del país, que creció un 78%.

Al número de automóviles en circulación presente a finales del año 2005, que era de 46.054 unidades se le sumaron 90.478 nuevos, lo que hace un total de 136.532 vehículos circulando en condiciones en la ciudad de Santiago del Estero, según datos de la Dirección Nacional de Registros de la Propiedad del Automotor (DNRPA).

Esto demuestra el crecimiento del parque automotor en la provincia. Si bien los autos recién salidos del concesionario, es decir los 0km, se encuentran amparados durante sus primeros 3 años de vida por la garantía de los concesionarios, luego se constituyen en potenciales clientes de las casas de venta de autopartes.

Teniendo en cuenta este último dato y de acuerdo a los datos provistos por la DNRPA, la cantidad de autos que no estarían amparados por la garantía del concesionario en el parque automotor de la ciudad de Santiago del Estero serían 104.918 de los 136.532 que representan el total hasta finales del año 2015.

De acuerdo a los datos provistos por la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina, ACARA, respecto a las ventas de autos a partir de principios del año 2010 hasta finales del 2016, se infiere la participación de mercado de las marcas que comercializa Madolbi Repuestos.

Según dicha entidad, las marcas Chevrolet y Volkswagen vendieron un 15,79% y un 19,33% respectivamente del total de automóviles entre el año 2010 y 2016. Se toman estos datos como indicios de la participación de mercado de dichas marcas sobre el total del parque automotor de la provincia.

Por lo que se considera que del total de los vehículos en circulación en la ciudad de Santiago del Estero, encontramos 21.558 vehículos de la marca Chevrolet

de los cuales 16.567 no estarían cubiertos por la garantía del concesionario; y 26.392 vehículos de la marca Volkswagen de los que no estarían protegidos un total de 20.281 por dicho beneficio.

Esto hace un total de 36.847 automotores que constituirían el total del mercado para la empresa en cuestión para el año 2016, si se implementara el proyecto.

Cómo se hacía referencia anteriormente, en los últimos 10 años el parque automotor provincial creció en un 196%, un porcentaje muy superior a la media del país. Pero para el corriente año se espera un retroceso en las ventas de vehículos 0 km, debido a la contracción del mercado brasileño (quien demanda gran cantidad de vehículos que se fabrican en el país, como también importa modelos ampliamente requeridos en el mercado local), las políticas impositivas del gobierno y la pérdida de poder adquisitivo de la moneda argentina.

Esto hace presagiar un estancamiento en el sector automotriz. Sin embargo, no cayó la venta de autos usados, que por el contrario viene experimentando tasas de crecimiento altas y marcando records históricos. En 2011 se había conseguido el mejor año en ventas en este sentido con 1.833.665 transferencias, y en 2013 el número final fue de 1.845.263 unidades.

En lo que va del año, en enero se vendieron más autos usados que en diciembre (15,65% más) y en febrero se detectó una suba del 10% con respecto al mes anterior.

Esto contribuye a que el promedio de antigüedad del parque automotor de la provincia sea mayor, e influye positivamente en el negocio autopartista, ya que los dueños de los vehículos añejos no son amparados por la garantía del concesionario y compran mayormente en casas de repuesto.

En el mercado santiagueño de autopartes encontramos empresas de pequeña y mediana envergadura. En este tipo de industrias los oferentes se dividen según las marcas que van a comercializar, como por ejemplo, Renault, Chevrolet, Volkswagen, etc.; Como así también por las partes del automóvil en las que se van a especializar, como por ejemplo, tren delantero, parte hidráulica, parte eléctrica, motor, etc. Madolbi Repuestos se especializa en la venta de la marca Volkswagen en todos sus componentes.

En cuanto a los modelos que comercializan las marcas mencionadas, se debe tomar en consideración que son la base de las posibilidades de venta. Ya que solamente se venden autopartes de los vehículos comercializados dentro del país. Con respecto a los modelos más nuevos, como es el caso de Chevrolet que lanzó en el año 2011 tres nuevos vehículos, en el corto plazo no es esperable que sufran desperfectos, sin embargo en el largo plazo deberá acrecentarse el stock existente.

Las garantías de los concesionarios cubren desperfectos y realizan los service de los vehículos hasta los primeros 3 años de antigüedad en el caso de las marcas

Chevrolet y Volkswagen. Por lo que aquellas personas que compraron vehículos que estuvieron en venta hasta fines del año 2010 se constituyen en posibles clientes.

Es el caso de la marca Chevrolet que ofrece desde el año 2014, 16 modelos diferentes de vehículos. Pero que a mediados de 2011 discontinuó la fabricación de automóviles que tenían mucha rotación como ser el Chevrolet Corsa, Astra, Vectra o Meriva.

Volkswagen posee en el mercado argentino 19 modelos diferentes. Entre los que se destacan en ventas el Gol, Golf, Voyage y Amarok; Siendo el más demandado el primero de todos ellos en materia de autopartes.

La mayoría de los compradores del mercado no tiene un poder de negociación excesivo, debido a que son particulares que por lo general poseen un solo auto. El único que posee un poder de este tipo es el Estado. Santiago de Estero es una provincia que depende en un 75% del sector público, por lo que a la actividad privada aún le resta desarrollarse.

Es el gobierno el único que compra grandes lotes de mercadería para reponer o realizar el mantenimiento de las unidades de los distintos ministerios y recibe beneficios en cuanto a plazos de pago.

En cuanto al producto comercializable, que son los repuestos de los vehículos, se trata de artículos estandarizados. La competencia entre los distintos rivales no se basa en la diferenciación del producto, sino básicamente en los precios. Esto genera una necesidad de monitorear el mercado y actualizar los precios del stock de forma constante para mantener la competitividad.

En el mercado de la provincia de Santiago del Estero, Madolbi Repuestos posee 9 competidores directos que poseen distintos porcentajes de participación de mercado y antigüedad en el rubro.

La mayoría de los comercios presentes en el mercado de Santiago del Estero se desenvuelve dentro de los límites provinciales a excepción de una ("MIPOL" con casa central en Tucumán).

Más de la mitad de las firmas que se encuentran compitiendo en este mercado están alejadas del lugar donde se localiza Madolbi Repuestos.

Se detalla la participación de mercado de los competidores en la ciudad de Sgo. Del Estero. Estos porcentajes se obtuvieron a partir de la consulta a los dos principales proveedores de las marcas Volkswagen y Chevrolet en la provincia, Etman y Bálsamo.

De acuerdo al nivel de compras mensual realizado por cada una de las firmas para reponer el stock de mercadería, se infirió la participación de mercado de cada una de las empresas listadas a continuación.

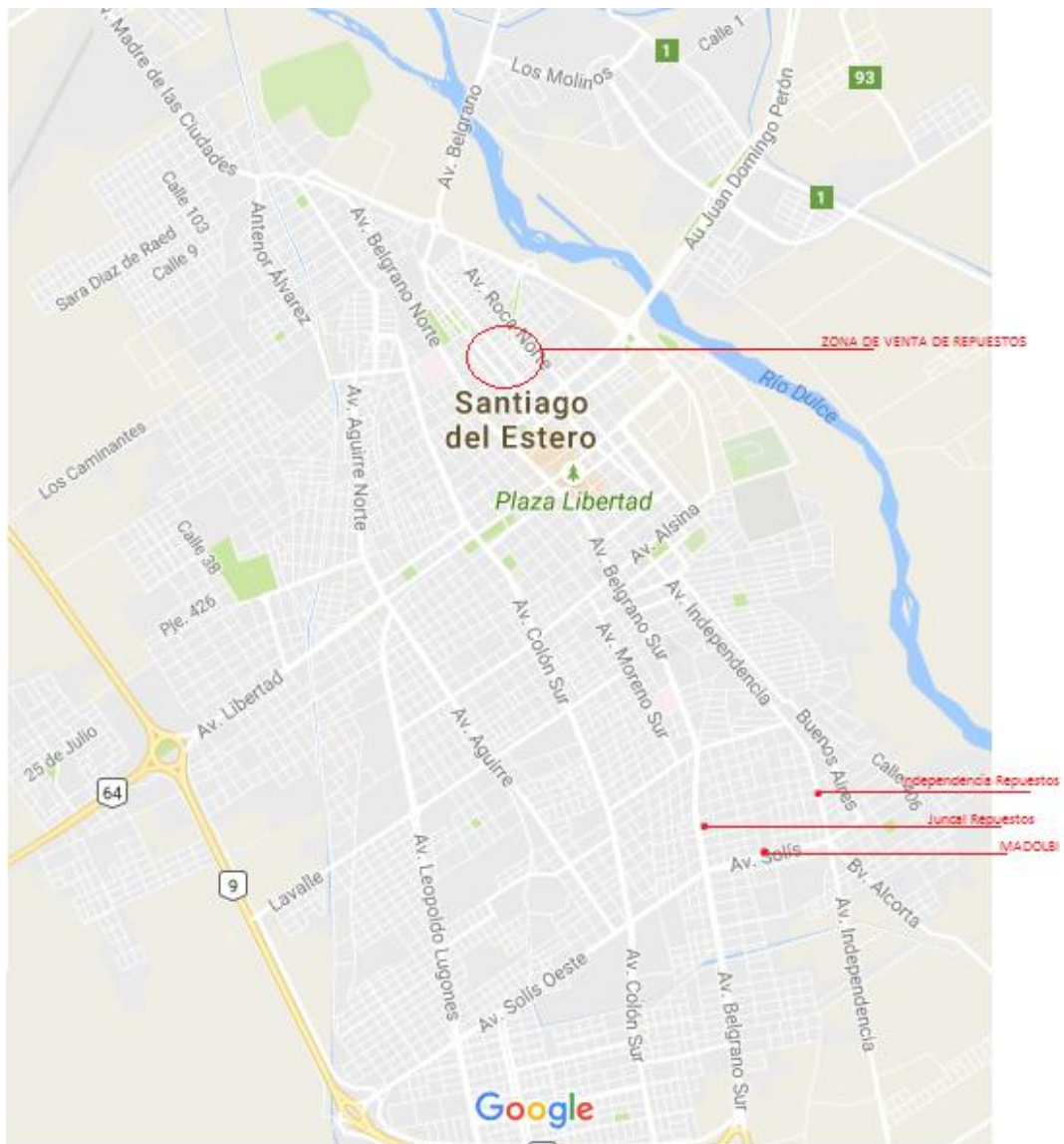
Aquellas celdas marcadas corresponden a las empresas que se encuentran cercanas en términos de distancia:

Tabla N°1: Participación de Mercado.

Empresa	% Participación
MIPOL	25%
JKR	18%
M&L Repuestos	12%
Madol Repuestos	9%
KAFORD	9%
ChevroCar	8%
Juncal Repuestos	7%
MADOLBI REPUESTOS	6%
Potencia	4%
Independencia Repuestos	2%

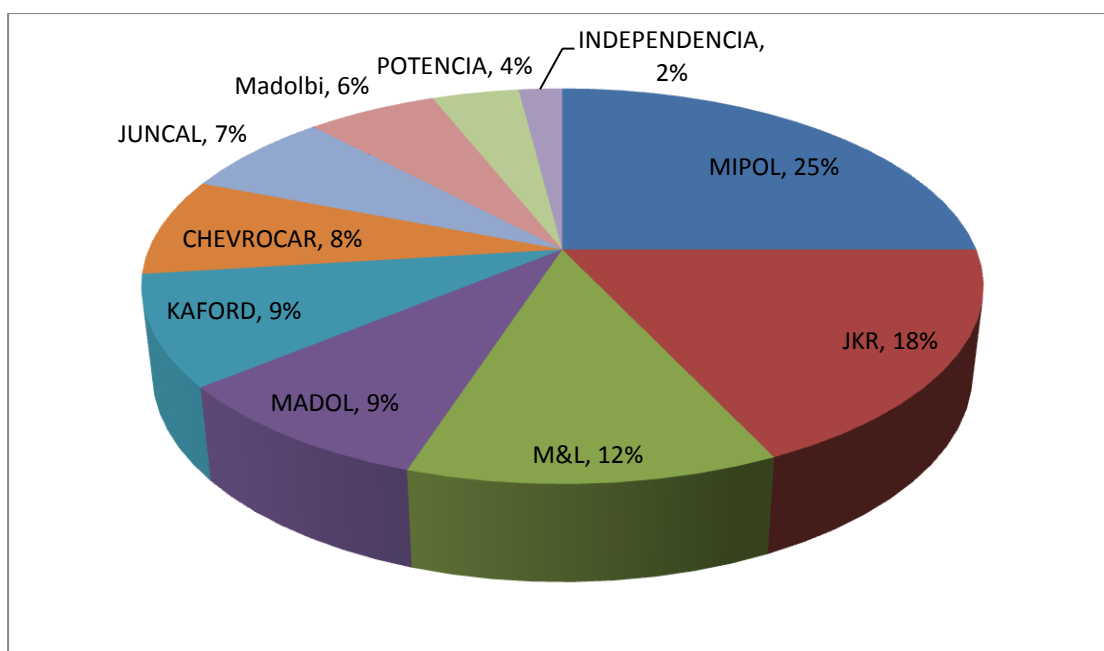
Fuente: Elaboracion Propia (2016)

Imagen N°1 Mapa de Competidores en la Ciudad



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°2: Porcentaje de Participación de las Empresas en el Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede apreciar en el gráfico, la zona donde se encuentra emplazado Madolbi Repuestos concentra alrededor del 15% de las ventas de autopartes del mercado de la ciudad. Si tomamos en cuenta las ventas que realizan otras casas de repuestos de otras marcas distintas a la comercializada por el negocio en cuestión, este índice se aproxima al 20% del total.

Esto constituye un factor desalentador para que en los próximos tres años se instalen nuevas empresas competidoras en la zona, sumado a otras barreras como los elevados costos de stock y necesidad de espacio físico.

ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES:

Podemos decir que la rivalidad es moderada. El mercado ofrece numerosas variantes para que los clientes puedan adquirir el producto que están buscando.

Hay empresas especialistas en tren delantero, empresa que se encargan de la venta de líquidos de freno, bombas de agua, las empresas que se especializan en marcas o en modelos, como hay aquellas que venden a todas las marcas y todos los modelos.

Sumado a esto, el producto que se ofrece es uno estandarizado, porque las partes de los autos son las mismas para cada modelo en particular. En consecuencia la competencia en base al precio es agresiva y se ofrece a un segmento de clientes, quienes utilizan los rodados para desarrollar su actividad laboral, atentos a las promociones y a la oferta de cada participante de este mercado.

Debido a esto, es que la diferenciación entre las marcas se plantea fundamentalmente en poseer cadenas de abastecimiento que pongan a disposición del cliente lo antes posible el producto, en la atención al cliente y en el servicio post venta. Es decir, al cliente no le resulta costoso cambiar de vendedor.

Sin embargo, los vendedores del mercado no realizan activamente movimientos estratégicos nuevos para mejorar su posición actual. Tampoco realizan grandes esfuerzos en materia publicitaria y cuando lo hacen, sus movimientos carecen de agresividad. Las empresas que lideran el mercado, están presentes hace mucho tiempo y demuestran en este sentido una falta de dinamismo para posicionarse de una manera distinta.

PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

La amenaza competitiva de los productos sustitutos es baja, como ejemplo a este tipo encontramos a los desarmaderos.

Si bien todos los productos que se comercializan son estándar, no se puede decir que los desarmaderos comercializan exactamente el mismo bien que los locales comerciales de autopartes. La diferencia fundamental radica en la forma de obtención de la mercadería. En el caso de los desarmaderos proviene de autos en desuso, es decir que se trata de piezas que ya poseen un desgaste por un uso anterior.

Por otro lado, los locales comerciales tienen como proveedores de su mercadería a los representantes oficiales de las marcas fabricantes de los vehículos y los clientes de estas. Se comercializa un producto nuevo recién salido de fábrica.

Si bien los desarmaderos ofrecen a los clientes un precio más bajo por el que se pueden adquirir en un comercio, la confiabilidad que genera en los compradores es baja y los riesgos asociados con dicha compra, altos.

Además la legislación nacional y provincial como las cámaras provinciales de autopartistas realizan continuos avances contra este tipo de negocios buscando restringir su accionar y la puesta en circulación de automotores con autopartes en mal estado o de dudosa procedencia.

Es por ello que se considera que la amenaza de los productos sustitutos es baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Dentro de los proveedores que posee la empresa, encontramos distintos actores con poderes de negociación disimiles debido al esfuerzo de la firma para estrechar lazos con algunas y asegurar una mejor calidad de servicio y menores tiempo de espera a los clientes.

Pero en la generalidad de los casos encontramos que el mercado ofrece variantes al momento de la adquisición de un producto por lo que los precios no pueden ser sujeto de influencia del poder negociador de los proveedores. Por ello se puede decir que es bajo y que no representa mucho costo el cambiar de proveedor.

Los proveedores tienen diversas procedencias, encontrándose los principales en Córdoba, Tucumán y Rosario. El pequeño grupo de vendedores con los que se estrechan los lazos ofrecen a la empresa descuentos por cantidad y bonificaciones por pago en término, ambos valiosos para las finanzas de la organización.

En el caso de los proveedores de autopartes de la marca Volkswagen, durante el año 2015, el 50% de las compras realizadas estaba distribuido en cuatro proveedores. Sin embargo, cualquiera de estos pudo haberse reemplazado por otro sin incurrir en costos significativos. La mayoría de estos se encuentran localizados en provincias aledañas como Córdoba, Tucumán o más distantes como Buenos Aires.

- Etman (Bahía Blanca, Buenos Aires) - 25%
- Bálsamo (Capital Federal, Buenos Aires) - 10%
- Junior (Córdoba) - 9%
- Centro Rodamientos (Tucumán) - 8%

En el caso de incurrir en la venta de la marca Chevrolet, no se esperan cambios significativos en la proporción de compras a estos representantes. La mayoría de las empresas antes mencionadas son multimarca y ofrecen productos de ésta nueva, salvo el caso de “Bálsamo” el cual sería reemplazado por un proveedor local.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Los clientes en su mayoría no tienen un poder de negociación significativo debido a la gran cantidad de clientes poseedores de unidades vehiculares que se encuentran en el mercado. Si bien ellos cuentan con diversas ofertas, ninguno influye individual y significativamente en el precio de venta que la entidad decide para sus productos. Concretamente poseen un poder de negociación bajo.

Cabe mencionar a los talleristas, quienes son los que influyen en la decisión de compra de los clientes que no poseen mucha información del bien comercializado. Sin embargo tampoco tienen un elevado poder de negociación visto la cantidad de talleres presentes en el mercado local.

La única excepción son las compras que realizan representantes del Estado Provincial y Nacional. Estos al momento de comprar seleccionan grandes lotes de productos para abastecer numerosos vehículos afectados a su actividad. Además, dado las características de la actividad económica de la provincia de Santiago del Estero, donde el 75% de la actividad es generada por el sector público, es dificultoso no depender o dejar de intentar vender a este tipo de clientes.

La principal problemática asociada es el periodo de cobro que conlleva brindarle los servicios, ya que nunca se paga en efectivo la mercadería y los plazos que manejan son de hasta 180 días para obtener la retribución de grandes cantidades de artículos que si no es bien administrado, puede generar importantes desfasajes.

Ya que actualmente el comercio en estudio no comercializa en grandes cantidades dichos productos a los organismos públicos, se puede decir que el poder de negociación de los clientes para Madolbi Repuestos es bajo.

En base a la información obtenida del software de administración y ventas que posee la empresa y que permite discriminar a los clientes según su actividad; Se realiza el análisis de la composición de las ventas de los meses de Septiembre y Octubre de 2016 según la característica del comprador, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla N°2 Ventas según tipo de cliente

	Porcentaje	Compra Promedio	Plazo Promedio de Pago
Particulares	60%	\$830	0
Remises	30%	\$517	28
Gobierno y Empresas	10%	\$3150	90

INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:

Dado que el parque automotor ha crecido en gran magnitud en el último lustro y se prevé una caída en la venta de autos cero kilómetro para el próximo año, pero un alza en la compra de autos usados lo que generará un envejecimiento del parque automotor de la provincia, se estima que la demanda aumentará para los vendedores de autopartes. Esto representaría claramente un estímulo para que nuevas empresas decidan formar parte del mercado.

Por otro lado, los requerimientos iniciales de capital son elevados, ya que implica poseer un stock con numerosas piezas de automotores y de varios modelos. Del mismo modo es necesario un local amplio para conservar las existencias. Ambos requerimientos hacen a barreras de entradas de moderadas a elevadas que los potenciales nuevos ingresantes deberían enfrentar.

Sin embargo, dado el crecimiento demográfico y comercial de la zona sur de la ciudad, es probable que alguna de las casas de repuestos autopartistas ya presentes en el mercado pero alejadas en distancia de Madolbi Repuestos, perciban potencial en el lugar y deseen instalarse. Estas últimas no deberían realizar mayores esfuerzos para conseguir proveedores eficientes, puesto que ya conocerían el rubro y se constituirían en la principal amenaza en cuanto a potenciales nuevos competidores.

Por lo expuesto se considera a esta fuerza competitiva como de moderada intensidad.

CONCLUSION:

De acuerdo al análisis conjunto de estas cinco fuerzas, se puede concluir que en la industria prevalecen las presiones débiles a moderadas de los actores. Esto implica que los participantes pueden esperar rentabilidades razonables. Sin embargo es remarcable el hecho de que la competencia con los vendedores actuales no es pasiva y que dado las características del producto pueden desembocar en una guerra de precios que erosione la rentabilidad general. Si bien por lo general ninguna empresa realiza maniobras agresivas, en caso de producirse es muy probable que se obtengan respuestas de la misma magnitud.

Por otro lado el peligro de que un nuevo competidor ingrese al sector está latente, ya que se avizora una buena perspectiva para el mercado provincial.

Como otra conclusión importante, se decanta la necesidad de trabajar conjuntamente con el estado, brindándoles los productos y adecuándose a la cadena de pagos que plantean, como forma de aumentar la magnitud de las operaciones llevadas a cabo diariamente dado los volúmenes de artículos que están acostumbrados

a comprar y que no se obtienen del resto de los actores presentes en el mercado de Santiago del Estero.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES:

El grupo de clientes básicamente puede dividirse en tres: Aquellos clientes que poseen vehículos familiares o particulares; Aquellos clientes que utilizan el vehículo para desarrollar su actividad laboral, dentro de este último grupo encontramos a las empresas (fundamentalmente constructoras), remises y representantes del gobierno (ej.: policía); Y quienes realizan compras por realizar actividades afines, como los talleristas.

Este primer grupo de clientes no realiza habitualmente compras salvo cuando se produce el hecho contingente que ocasiona desperfectos en su rodado, pero el segundo y tercer grupo es más asiduo en la compra. En el caso de las empresas, algunas cuentan con representantes encargados de las compras de la compañía que se encargan de la reposición de autopartes de varios automotores que utilizan para el desarrollo de su actividad habitual. Algo similar ocurre con los estamentos gubernamentales. Por otro lado, los dueños de remises, debido a la característica de su actividad y al uso que le dan al automóvil, repiten una mayor cantidad de veces la compra a diferencia de cualquier otro particular.

En el caso de los talleristas, se trata de clientes con alto conocimiento acerca de las características del producto y marcas. Estos son incentivados por los precios bajos ya que generalmente compran para luego revender el producto o bien incluir en el precio final del servicio prestado el valor del repuesto.

Las características mencionadas para los miembros del segundo y tercer grupo permiten que sea posible forjar lazos más estrechos con ellos.

El grupo de los particulares prioriza una buena atención, rapidez, confiabilidad en el bien que están adquiriendo. El otro grupo posee una demanda más elástica con relación al precio, sobre todo teniendo en cuenta de que se comercializan bienes idénticos, por lo que son más sensibles a las ofertas y variaciones en el precio que pudiesen llegar a existir.

RELACIÓN COMERCIAL CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES:

Dado el fuerte predominio de la actividad pública con respecto a la actividad privada en la provincia de Santiago del Estero, los estamentos gubernamentales se constituyen en potenciales clientes con capacidad de generar un aumento sustancial en el volumen comercializado diario de la firma.

Asimismo el ritmo de crecimiento del empleo público en detrimento del privado se acentuó desde el año 2010 según informes de la consultora NOAnomics.

Reparticiones tales como las municipalidades, secretarías de estado, rentas, policía, entre otras, poseen flotas de vehículos para el desarrollo de su actividad

diaria. En especial de vehículos utilitarios y pick ups, siendo estos últimos los que generan mayores ingresos desde el punto de vista del costo de los artículos y su margen de ganancia.

Los vehículos que predominan en estas reparticiones son: de la marca Chevrolet las camionetas S10 y Montana; Así como de la marca Volkswagen las camionetas Amarok

Si bien el volumen comercializado se estima aumentaría sustancialmente operando con estas reparticiones estatales, debe considerarse el componente financiero que conlleva este tipo de operaciones. Todas estas dependencias requieren flexibilidad y exigen largos plazos de pago para concretar las operaciones.

De acuerdo a datos obtenidos de otros proveedores de autopartes del estado provincial, los plazos de pagos se extienden por encima de los 90 días mediante cheques.

Las características de este tipo de operaciones sugieren un análisis del costo financiero por brindar los bienes y soportar el diferimiento en el pago, para que de esta manera se pueda calcular un margen de ganancia adecuado a la operación.

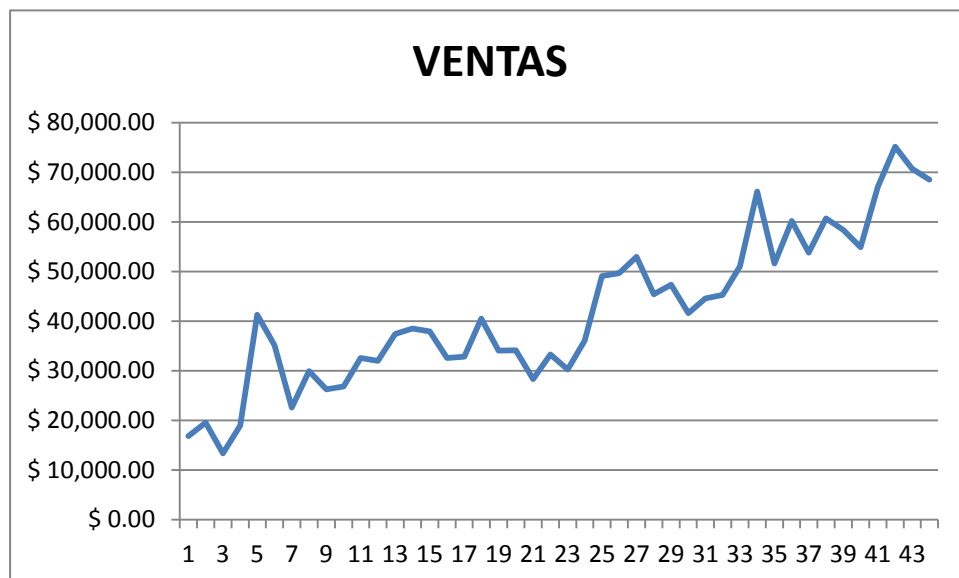
Del mismo modo un análisis de la conveniencia de afrontar este tipo de operaciones a costa de probables problemas de desfasajes financieros.

CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA:

En cuanto a las fluctuaciones de la demanda, podemos encontrar períodos donde se observan estacionalidades no muy pronunciadas pero importantes para satisfacer las expectativas del cliente mediante la atención y mantenimiento de disponibilidades en stock. Estos periodos marcados son los meses de Diciembre-Enero y Junio-Julio, meses en los cuales los clientes denominados en este trabajo como “particulares” alistan su automóvil para aprovechar las vacaciones de verano y de invierno respectivamente. En los meses restantes la demanda se mantiene a un nivel inferior a los anteriores y constante.

Se puede observar en el siguiente gráfico, la evolución de las ventas en MADOLBI REPUESTOS desde la fecha de apertura hasta la actualidad. En el mismo se puede apreciar cómo han crecido los volúmenes de venta, iniciando con montos de aproximadamente \$20,000 hasta los últimos períodos con ventas superiores a \$70.000 solamente de repuestos de la marca Volkswagen.

Gráfico N° 3: Evolución del nivel de ventas de la marca VW en Madolbi



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3: Nivel de Ventas VW

		AÑOS			
		1	2	3	4
MESES	1	\$ -	\$ 29,958.73	\$ 34,100.00	\$ 45,256.00
	2	\$ -	\$ 26,235.76	\$ 28,329.00	\$ 51,021.00
	3	\$ -	\$ 26,854.51	\$ 33,272.00	\$ 66,128.00
	4	\$ -	\$ 32,600.00	\$ 30,257.00	\$ 51,622.00
	5	\$ -	\$ 32,029.00	\$ 36,044.00	\$ 60,156.00
	6	\$ 16,874.00	\$ 37,429.00	\$ 49,079.00	\$ 53,780.00
	7	\$ 19,582.35	\$ 38,535.53	\$ 49,656.00	\$ 60,691.00
	8	\$ 13,388.19	\$ 37,916.41	\$ 52,952.00	\$ 58,380.00
	9	\$ 18,953.27	\$ 32,570.71	\$ 45,401.00	\$ 54,888.00
	10	\$ 41,313.07	\$ 32,833.25	\$ 47,368.00	\$ 67,053.00
	11	\$ 35,179.94	\$ 40,519.41	\$ 41,617.00	\$ 75,134.00
	12	\$ 22,590.83	\$ 34,067.80	\$ 44,563.00	\$ 70,665.00

Fuente: Elaboración Propia

Es intención de los socios gerentes de la empresa incurrir en la venta de repuestos de la marca Chevrolet para llegar a vender en un plazo de 3 años el 50% del total de lo vendido por Volkswagen. Es decir, aumentar en \$45,000 su volumen de venta mensual.

ALCANCE DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA:

La empresa rivaliza con otras firmas que comercializan el mismo bien y se encuentran ubicadas en la provincia, pero lejos geográficamente de la ubicación donde se encuentra cita.

Si bien esta lejanía con respecto a sus principales competidores y su cercanía a un nicho de clientes numeroso y de buen poder adquisitivo es ventajosa; El local se encuentra en una zona de venta que no es la clásica, a donde históricamente el comprador se encontraba habituado a concurrir en caso de necesitar del bien, sino que es necesario destinar esfuerzos para constituirlo como tal.

Debido a las características de las empresas presentes en el mercado, todas compiten por los clientes locales, salvo una compañía multimarca que también tiene presencia en otras provincias del Noroeste Argentino.

CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA:

La industria autopartista santiagueña se encuentra dentro de la curva del ciclo de vida entre la última fase de crecimiento y la fase de maduración, ya que desde hace 5 años atrás las ventas y la cantidad de automóviles en el sector vienen aumentando a tasas constantes. En este año y en los siguientes, se estima que las tasas de crecimiento sean más moderadas y el mercado se aproxime a un punto de saturación por lo menos hasta que la situación coyuntural del país y el sector no varíen.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO:

De acuerdo a los datos obtenidos producto de la experiencia de los vendedores y socios gerentes en el sector y de la opinión de los consumidores (Ver Anexo N°10) se pueden describir los siguientes factores como determinantes para el éxito organizacional dentro de la industria comercial autopartista.

Adecuado stock de mercaderías:

Los vehículos poseen por modelo una innumerable cantidad de piezas, todas ellas con posibilidad de rotura. Sin embargo, no todas sufren desperfectos con la misma asiduidad.

Resulta fundamental determinar cuáles son las piezas que el cliente solicita con mayor frecuencia, visto la imposibilidad de contar con todas las autopartes de todos los vehículos de las marcas que comercializa.

El cliente al acercarse al local comercial espera encontrar la autoparte deseada y ser provisto de ella lo antes posible por lo que es prioritario poseer el stock adecuado para hacer frente a la demanda.

El comercio en estudio posee un stock compuesto de la siguiente manera, organizado según familia de productos para la marca Volkswagen:

Tabla N°4: Composición del Stock de Mercadería según Familia de Productos

Familia de Productos	Descripción	Porcentaje
Tren Delantero	Rotulas, extremos, bujes, amortiguadores, etc.	20%
Encendido	Rotores, condensadores, bobinas, bujías, cables, etc.	15%
Frenos	Pastillas, discos, cilindros, bombas, etc.	15%
Refrigeración	Mangueras, bombas de agua, grifos de calefacción, etc.	15%
Motor	Juntas, aros, cojinetes, bielas, pistones, etc.	10%
Accesorios	Logos, manijas, levanta cristales, etc.	10%
Tren Trasero	Ejes, bujes, bieletas, etc.	5%
Caja	Kits de embrague, placas de disco, rulemanes, etc.	5%
Sistema Eléctrico	Baterías, alternadores, arranques, ópticas, etc.	5%

Fuente: Elaboración Propia.

El porcentaje refleja la cantidad de piezas presentes de cada familia de productos con respecto al total de las existencias. Existen familias con superior porcentaje debido a que son las mayormente requeridas por el mercado meta.

Según la encuesta suministrada a los clientes, la disponibilidad del producto es el atributo más valorado por ellos. En especial para los clientes particulares, que no utilizan su vehículo para fines comerciales. Estos no poseen demasiada información para cambiar de proveedor en comparación a los usuarios más habituados en reponer estos bienes, tales como los talleristas o los taxistas.

Proveedores eficientes:

Dada la variedad de repuestos existentes, es casi imposible disponer de la totalidad de los mismos. Por eso es importante contar con los proveedores adecuados que en caso de no contar con la mercadería, realicen el envío en el menor tiempo posible.

La selección de los proveedores adecuados garantiza tiempos de entrega del producto al cliente apropiados, buena calidad y disponibilidad en stocks.

Además, dado que la competencia en precios es intensa, es primordial obtener los suministros al menor costo posible para poder brindarle al cliente mayor valor a menor precio sin alterar los márgenes de ganancia.

Para cada familia de productos el comercio tiene por lo menos dos proveedores para recurrir en caso de necesidades de aprovisionamiento.

Tabla N°5: Familia de productos y proveedores

Familia de Productos	Proveedores
Tren Delantero	Etman, Autopartes Ramos, Autopartes Junior
Encendido	Etman, MyL Autorepuestos, Bálsamo
Frenos	Etman, Autopartes Ramos, Bálsamo
Refrigeración	Bálsamo, BSB, Autopartes Junior
Motor	Etman, Taranto
Accesorios	Bálsamo, Cromosol
Tren Trasero	Etman, Autopartes Ramos, Autopartes Junior
Caja	Bálsamo, Sinkromat
Sistema Eléctrico	Bálsamo, MyL Autorepuestos

Fuente: Elaboración Propia

Los mismos se encuentran distribuidos en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Tucumán casi en su totalidad. Salvo los repuestos que proceden desde la provincia de Buenos Aires, el resto de los artículos demoran en reponerse 24 horas. Es decir, que las necesidades de stock resultan cubiertas en un día.

Imagen N°2: Localización de Proveedores:



Fuente: Elaboración Propia

Software indicado para la operatoria:

La numerosa cantidad de piezas de los vehículos hace necesario contar con una plataforma especializada de computadora que permita contar con una base de datos y la imagen del repuesto requerido para brindar el bien y el servicio adecuado al cliente.

Actualmente, el local comercial cuenta con un sistema desarrollado a pedido de sus dueños por un ingeniero en sistemas. Luego de realizar un relevamiento de las especificaciones del software actual se puede determinar que el mismo le permite:

- Visualizar el stock de mercadería y realizar el control del mismo.
- Examinar las ventas diarias, por períodos y por forma de pago.
- Contemplar el tipo de cliente que realizó la compra.
- Cargar las facturas pagadas y discriminar las que se encuentran pendientes de pago a los proveedores.
- Enumerar los clientes con deudas por cobrar en favor de la empresa.
- Observar el despiece de las partes de un vehículo para identificar el repuesto que necesita el cliente.

Por otro lado, posee deficiencias para realizar el control y seguimiento del flujo de caja diario y de los recursos humanos, que el empleado y los socios gerentes suplantan con planillas manuales de Excel.

Empleados capacitados:

Es necesario contar con empleados con conocimiento previo de mecánica y autopartes debido a que no todos los compradores conocen en demasía el interior de un automóvil y sus componentes. El vendedor se constituye en un asesor del cliente ocasional y se busca del mismo orientación.

Atención al cliente:

El negocio requiere de empleados con disposición a escuchar al cliente y entender su problema para que no se susciten confusiones respecto al bien deseado de adquirir.

Según la encuesta realizada, el asesoramiento es un atributo valorado por los clientes. En especial por el comprador eventual.

ANÁLISIS INTERNO:

El análisis de la situación interna de la compañía se centra en los siguientes puntos:

En primer lugar se describen aspectos del comercio tales como: ubicación, marcas que comercializa, características de la dirección, características de los empleados, tamaño de las existencias.

En segundo lugar se realiza una evaluación de la posición y la fuerza competitiva de la compañía y cómo reacciona esta frente a los principales factores determinantes del éxito.

Finalmente, se determinan los problemas estratégicos mediante la definición de los factores que se tienen que considerar en la formulación de la estrategia a través del análisis FODA.

Madolbi Repuestos se encuentra ubicado en la calle Solís N°302, en la zona sur de la ciudad de Santiago del Estero, la que se encuentra experimentando un crecimiento demográfico, urbanístico y comercial. Esta localización posibilita la apertura a una cartera de clientes diferente, puesto que es la primera en su rubro en dicho espacio geográfico.

La empresa surge como desprendimiento de un negocio anterior, ya que hasta el año 2014 se trataba de una sucursal de otra casa de repuestos mayor, denominada “Madol Repuestos”.

Esta se dedicaba a la venta de repuestos de la marca Chevrolet, Toyota y Volkswagen y había comenzado su actividad en el año 2007.

En el año 2011, visto la potencialidad de la zona, los socios gerentes de Madol Repuestos deciden abrir una sucursal en el sur de la ciudad, lugar donde actualmente se encuentra cita la empresa objeto de este trabajo. La misma comenzó vendiendo únicamente repuestos de la marca Volkswagen y continúa de esa manera en la actualidad.

Desde sus inicios, la sucursal estuvo administrada por sus tres socios gerentes en lo relativo a su planeamiento, dirección y control; Y en la parte de ventas y atención al público se contaba con un solo empleado con amplia trayectoria en el rubro repuestero y con experiencia en el área ventas.

Dado que los principales esfuerzos de la anterior dirigencia siempre estuvieron puestos en la casa central, los crecimientos experimentados en la sucursal fueron siempre discretos con aumentos en el monto de las ventas, producto de la inflación y leves aumentos en la cantidad de unidades vendidas durante el periodo 2011-2015.

Debido a inconvenientes y diferencia de opiniones entre sus socios, la empresa se disuelve a mediados del año 2014, quedando a cargo de la sucursal que es objeto de este trabajo dos de los antiguos socios de Madol Repuestos.

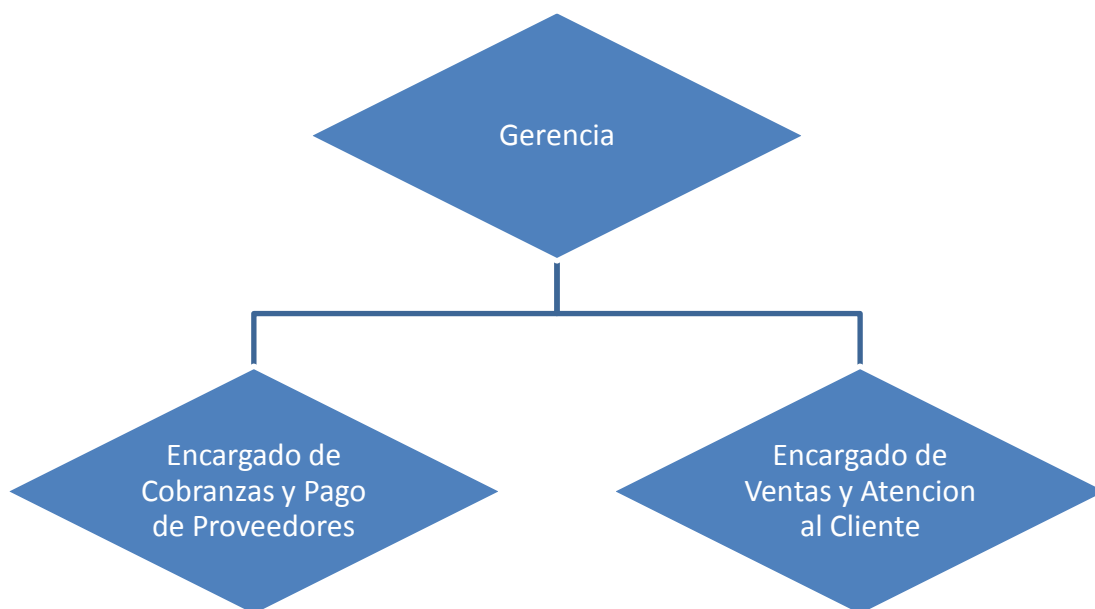
Desde mediados del año 2014, y luego de este cambio en la su estructura societaria, la empresa pasa a llamarse “Madolbi Repuestos” y a estar conformada de la siguiente manera:

- Sus dos socios gerentes, encargados de la planeación, dirección y control de gestión.
- Un empleado en el área de ventas y atención al público.

ORGANIGRAMA:

El organigrama organizacional con división funcional está configurado de la siguiente manera:

Gráfico N°4: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia (2016)

La dirección del negocio es ejercida por sus dos socios-gerentes. Ambos con vasta experiencia en la actividad bancaria y en ejercicio actualmente de funciones en este rubro.

Ellos dedican su tiempo libre para realizar las tareas de planeación, dirección y control de gestión y los trámites burocráticos como de relación con los bancos en caso de financiamientos. Por tal motivo, la empresa carece de dirección profesional abocada únicamente a las necesidades organizacionales. Dicho en otras palabras la directiva emplea el tiempo remanente de su actividad principal en la dirección de la empresa, lo que se constituye en su principal debilidad.

Desde el punto de vista operativo, Madolbi Repuestos cuenta con un empleado que lleva a cabo principalmente las funciones de atención al público, compras, mantenimiento de stocks, actualización de precios y por sobre todo las ventas.

Cada integrante de la organización tiene asignadas tareas específicas:

- Nicolás Bianchi, es uno de los socios gerentes, encargado de labores de dirección y tramites contables y administrativos. Así también tiene a su cargo la gestión de bancos y los tramites impositivos.

- Nicolás Fernández, también otro de los socios gerentes. Sus funciones son las de dirección y control de gestión. Asimismo del pago a proveedores y del manejo de la caja chica del negocio.
- Rubén Albornoz, es el encargado de las ventas y la atención al público en general de la sucursal. Posee experiencia en ventas ya que toda su trayectoria la hizo en empresas del rubro.

El empleado a partir del año 2012 se encuentra inscripto de acuerdo a lo que estipula la ley de contratos de trabajo N° 20.744. Anteriormente se encontraban cobrando sueldos que correspondían a media jornada laboral y a partir de la fecha mencionada se regularizó su situación. Este factor fue motivo de incremento en los costos laborales.

También el aumento fue causal de disposiciones del Sindicato de Empleados de Comercio, quienes a través de paritarias fijan el monto mínimo de percepción de haberes. Durante el período en estudio ocurrió una renegociación que fue motivo de acrecentamiento de sueldos. Se espera que debido al contexto inflacionario que acontezcan en el futuro nuevas renegociaciones que hagan que estos costos continúen en alza.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

La empresa posee una cultura organizacional distinta en algunos aspectos clave a lo que sus directivos pretenden.

Desde el punto de vista de la comunicación, el principal atenuante es que se realiza vía telefónica. Al no ser participe la dirección de todo lo acontecido en el negocio, ocurren momentos donde el empleado se ven obligado a auto determinarse y a posterior se generan conflictos respecto de las decisiones tomadas. Si bien existen los medios para que el contacto sea posible, en oportunidades no resulta esto suficiente.

En cuanto a la comunicación entre empleado y dueños, se desarrolla en términos de mucha camaradería. Se generaron entre los integrantes lazos de amistad que mantienen hasta después del horario laboral. Sin embargo, el profesionalismo se encuentra presente. Se percibe un buen ambiente organizacional y una cálida atención al público.

La rotación del personal desde el inicio de las actividades ha sido nula. Los trabajadores han demostrado compromiso y han logrado posicionar a la organización en el lugar actual. La empresa conserva al empleado que inició con la firma anterior.

Esto último refleja una fuerte sentido de pertenencia del mismo hacia la organización y un responsable manejo y preservación de su fuente de trabajo.

VALORES DE LA EMPRESA:

Atento a las entrevistas con todos los miembros de la organización se considera que los valores presentes son:

- Respeto
- Responsabilidad para con el cliente
- Transparencia
- Calidad y cordialidad en el servicio de atención

FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL.

La estrategia llevada adelante desde los inicios de la anterior empresa (Madol Repuestos), consistió en buscar aumentar la participación en el mercado agregando nuevas líneas de producto cuando se llegaba a un tope en el nivel de ventas en una marca.

Se podría catalogar a la estrategia empleada como exitosa, ya que Madol Repuestos experimentó un crecimiento sostenido desde su creación que le permitió incurrir en la apertura de sucursales y les dio rentabilidad a sus socios.

Si bien se considera que en el caso de Madolbi Repuestos no se ha crecido en toda su potencialidad dentro de la línea actual (Volkswagen), por otro lado la nueva conformación directiva estima conveniente incurrir en la marca Chevrolet para aumentar el nivel de ventas actual.

Además para suplir la falta de control y presencia física por parte de los directivos se optó por recurrir a la tecnología y estar a la vanguardia en cuanto a sistemas de seguimiento. Entre las funcionalidades actuales provistas por la tecnología encontramos el control de la apertura y cierre del local comercial, control de existencias, cámaras de seguridad, entre otras. Sin embargo la realidad muestra que algunas situaciones de la vida cotidiana no se pueden regular aún por estos medios por lo que se hace necesario una revisión de los sistemas actuales.

En cuanto a la relación con los proveedores se ha intentado estrechar lazos y buscar asociaciones con algunos claves, pero los esfuerzos no han rendido muchos frutos solo consiguiéndose unos pocos acuerdos de descuentos y bonificaciones por compras de gran cantidad.

El siguiente esquema representa la cadena de suministro de la industria autopartista.

Gráfico N°5: Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración Propia (2016)

La cadena comienza desde los fabricantes de las autopartes. Las materias primas que estos obtienen son muy diversas, ya que hay quienes se dedican específicamente a determinadas partes del automóvil. Hay quienes se dedican a la fabricación exclusivamente de bombas de freno o de tensores o de poleas o de líquido de frenos, entre otras y por lo tanto la demanda de insumos puede ser muy disímil dependiendo el producto final.

Obtenido el producto de los fabricantes, el proceso continúa con el envío de la mercadería, generalmente por vía terrestre, a las grandes distribuidoras. Tenemos además en el país representantes oficiales de grandes fabricantes de automóviles (como por ejemplo General Motors, Toyota, Volkswagen) representadas por empresas como por ejemplo Etman o Goycochea. En esos casos la mercadería puede arribar por transporte marítimo o incluso aéreo.

Los mayoristas o distribuidores se encargan de realizar las ventas a distintos puntos del país de acuerdo a los requerimientos particulares de los locales minoristas ubicados en diversas localidades. En la mayoría de los casos este envío se realiza por medios terrestre bajo la figura de encomiendas.

Los clientes reciben el producto final concurriendo a los locales comerciales a efectuar la compra deseada.

Los principales proveedores de Madolbi Repuestos son los siguientes:

Tabla N°6: Principales Proveedores

<u>MARCA</u>	<u>UBICACIÓN</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
<u>Etman</u>	<u>Bahia Blanca, Buenos Aires</u>	<u>Distribuidor Nacional Multimarca</u>
<u>Balsamo</u>	<u>Buenos Aires</u>	<u>Representante oficial Volkswagen</u>
<u>Autopartes Junior</u>	<u>Córdoba</u>	<u>Venta de Repuestos en General</u>
<u>Taranto</u>	<u>Avellaneda, Buenos Aires</u>	<u>Distribuidor Nacional Multimarca</u>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Con respecto a la política de inventarios, la directiva ha optado por aumentar año a año el nivel de su stock incluso en niveles más que proporcionales con respecto al aumento del nivel de ventas. Estas medidas buscan resguardar a la entidad de los efectos de los aumentos generalizados de los precios. Por otro lado también se busca garantizar al cliente el aprovisionamiento del producto que desea y cubrir con las expectativas del mismo.

De acuerdo a los datos obtenidos de los estados contables al 31 de diciembre de 2011, el rubro bienes de cambio aumentó del año 2010 al 2011 en un 43%, mientras que las ventas (extraídas del Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2010 y 2011) disminuyeron un 0,18%.

FODA

Luego de realizado el diagnóstico podemos resumir las conclusiones obtenidas mediante esta herramienta.

FORTALEZAS:

- Amplio stock de mercaderías.
- Capacidad tecnológica adecuada para hacer frente a los requerimientos de los clientes.
- Personal capacitado.
- Personal con sentido de pertenencia hacia la organización.

OPORTUNIDADES:

- Oferta crediticia para las Pymes a tasas accesibles impulsada por el Estado.
- Crecimiento del parque automotor provincial.
- Zona en pleno crecimiento comercial y demográfico
- Legislación para limitar la actividad de desarmaderos.
- Escasa presencia de competidores en las adyacencias
- Chevrolet es la segunda marca líder en el mercado en unidades vendidas

DEBILIDADES:

- Falta de involucramiento de la dirección.
- Ausencia de personal gerencial.
- Empleados sindicalizados. Debido a que se prevé una inflación alta se estima que los costos laborales aumenten en consecuencia.
- Falta de integración en la cadena de suministro, especialmente con los proveedores de mercadería.

AMENAZAS:

- Inflación elevada esperada para los períodos siguientes.
- Política comercial del gobierno con respecto a la importación de autopartes desde el extranjero
- Estancamiento de la actividad económica a nivel nacional.

CONCLUSIONES:

Madolbi Repuestos cuenta con personal capacitado para hacer frente a los requerimientos del mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. El negocio se encuentra emplazado en una zona que se encuentra experimentando un crecimiento demográfico y comercial importante, con residentes de buen poder adquisitivo.

Sería una alternativa considerable para la empresa aprovechar las líneas de crédito de préstamos bancarios con tasa subsidiada por el Estado para las Pymes, destinando los fondos a incrementar su stock, ya sea invirtiendo en la línea actual, Volkswagen, o en una nueva marca tal como Chevrolet.

Esta inversión permitiría mitigar el efecto de la inflación, al aumentar el stock de mercadería, y ayudaría a posicionar mejor al local comercial en una zona en pleno crecimiento.

Por otro lado, cualquier proyecto a emprender necesita de la adecuada dirección. Visto que la empresa no cuenta con personal gerencial ampliamente abocado al trabajo diario, sería aconsejable empoderar a alguno de los empleados actuales para que desarrolle labores gerenciales o bien, contratar un nuevo empleado que cumpla las funciones que los socios no pueden desempeñar correctamente por su actividad paralela.

Si bien el contexto internacional ni el nacional no son de lo más favorables para el sector autopartista, el mercado automotor de la provincia de Santiago del Estero ha visto crecer el número de automóviles en circulación por la ciudad.

El producto comercializado por la empresa no posee grandes amenazas de productos sustitutos ni de competidores directos, por lo que realizar la inversión le permitiría aprovechar esta ventaja.

VIABILIDADES:

VIABILIDAD COMERCIAL:

MERCADO META:

Publico poseedor de vehículos automotores de uso particular o comercial de las marcas Chevrolet y Volkswagen de la provincia de Santiago del Estero.

Análisis de la demanda:

Para poder entrar en detalle sobre las características que tienen los posibles clientes del proyecto, se llevó a cabo un relevamiento del total de personas que ingresaban al local comercial durante la segunda semana del mes de enero y asimismo, a fines de verificar la fiabilidad de la muestra inicial, se hizo lo propio durante las primeras tres semanas del mes de septiembre del corriente año respecto de los clientes que hacían efectiva su decisión de compra.

En base a los resultados obtenidos (Ver Anexo N°10) se identifican tres grupos de compradores claramente diferenciados.

- a) Los compradores a los que denominaremos en este trabajo como “particulares”. Son aquellas personas que mantienen su automóvil para uso personal y no comercial. Realizan su compra ante un desperfecto en su vehículo y generalmente influenciados por algún mecánico quien los aconseja. Otras veces la realizan espontáneamente basándose en su propio conocimiento. Valoran principalmente la calidad en la atención y disponibilidad del producto. Representan el 60% del total de los clientes del mercado meta.
- b) Los dueños de remises o taxis. Son personas que utilizan su vehículo para realizar una actividad comercial. Los mismos repiten la compra una mayor cantidad de veces que los compradores “particulares”. Son los principales buscadores de precios bajos y constituyen el 30% del total.
- c) Empresas y Entidades Gubernamentales: También el local comercial tiene como clientes a empresas privadas y públicas (principalmente constructoras y proveedores de servicios públicos como gas y energía) quienes si bien no realizan compras con mucha asiduidad, lo hacen en grandes volúmenes. Las operaciones concertadas con estos, generalmente son a plazo, por lo que valoran la facilidad de pago. Componen el 10% del total de clientes del mercado meta.

MEZCLA DE MARKETING:

Producto/Servicio: La empresa ha decidido incursionar en la venta de autopartes exclusivos de la marca Chevrolet, tanto para usuarios que utilizan su medio de transporte con fines comerciales como no comerciales.

Se busca abarcar todas las partes que conforman a este tipo de vehículos (tren delantero, tren trasero, accesorios, filtros, suspensiones, embragues, etc.).

El servicio a brindar se basa en ofrecerle al cliente la disponibilidad del bien en un tiempo adecuado, a un precio justo y con un excelente asesoramiento por parte de los empleados.

El local comercial contaría con dos vendedores que posean antigüedad y experiencia en el rubro puesta a disposición de los compradores. Así también un completo stock de mercadería para satisfacer la demanda y eliminar al mínimo los tiempos de espera.

De acuerdo a lo consensuado entre los actuales integrantes de la firma, se determina que el stock inicial de mercadería para hacer frente a la demanda de los nuevos clientes de la marca Chevrolet debería estar compuesto de la siguiente manera:

Tabla N°7: Stock tentativo Chevrolet

FLIAS DE PRODUCTOS	MONTO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR
ACCESORIOS	\$ 3,000.00	Logos, manijas, etc.	CROMOSOL
ENCENDIDO	\$ 6,000.00	Rotores, tapas, condensadores, etc.	ETMAN
MOTOR	\$ 6,000.00	Juntas, aros, cojinetes, etc.	ETMAN
FRENOS	\$ 6,000.00	Pastillas, discos, campanas, etc.	ETMAN
SIST. ELECTRICO	\$ 3,000.00	Baterías, alternadores, etc.	ETMAN
REFRIGERACION	\$ 12,000.00	Mangueras, bombas, grifos, etc.	JUNIOR
TREN DELANTERO	\$ 15,000.00	Rotulas, extremos, bujes, etc.	JUNIOR
TREN TRASERO	\$ 3,000.00	Ejes, bujes, bieletas, etc.	JUNIOR
CAJA	\$ 6,000.00	Kit de embrague, placas, etc.	SINKROMAT
TOTAL	\$ 60,000.00		

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar el valor de la inversión a realizar en cada familia de productos; Los repuestos que incluyen cada familia de productos; Y por último, el proveedor de los artículos.

Todas las facturas de los proveedores son pagaderas a los 30 días de su fecha de compra y el envío de la mercadería requiere 24 horas para la recepción.

Precio: La estrategia de precios se fundamenta en diferenciar el valor a cobrar de acuerdo al tipo de cliente.

Ya que se trata de un comercio que por naturaleza ofrece al público una cantidad inmensurable de artículos, porque cada modelo de automóvil está compuesto por numerosas partes y piezas, es que no hablaremos de un solo precio, sino de varios de acuerdo al tipo de repuesto en cuestión.

Dado que se pueden detectar tres grupos de compradores bien marcados, con distintas preferencias y conductas de compra y de pago, es que se implementan diferentes tipos de márgenes a aplicar al costo del producto:

- a) **Usuarios Particulares:** Son usuarios que realizan compras de forma eventual. Buscan productos confiables y de buena calidad.
El precio a cobrar estará compuesto por el Costo de la mercadería vendida más un 40% de ganancia sobre dicho costo.
- b) **Remises y Taxis:** Usuarios de compra frecuente. Buscan buen precio y disponibilidad en stock del producto requerido.
El precio a cobrar a este segmento estará compuesto por el Costo de la mercadería vendida más un 40% de ganancias, pero con promociones en aquellas autopartes que son más requeridas; Aceites, filtros, radiadores, bujías. Con esto se buscará atraer a un público que es altamente asiduo a la compra de estos bienes.
- c) **Empresas:** Son usuarios que realizan compras en gran cantidad. Priorizan la facilidad en el pago y por sobre todo, los plazos.
En la totalidad de los casos el pago se produce más allá de los 30 días de la fecha de compra y con cheques de pago diferido.
Bajo estas circunstancias a fines de mitigar la inflación que es de alrededor del 30% anual, se carga al costo de la mercadería un 55% de ganancias a este segmento de clientes para llegar al valor de venta.

Plaza: Dado que se trata de un comercio que ya se encontraba en funcionamiento y de un proyecto en el cual se agrega una nueva línea de productos a la que ya se venía ofertando en el mercado, se mantiene la ubicación que desde los inicios tuvo el emprendimiento.

Cabe mencionar que el local se encuentra cito en una zona de la ciudad en la que no se ubican la mayoría de las casas comerciales de este rubro, pero que ha experimentado en los últimos años un crecimiento demográfico importante y de población de un nivel socioeconómico elevado.

Se encuentra emplazado en uno de los principales corredores viales de nuestra ciudad, como lo es la avenida Juan Díaz de Solís, y circundado por barrios históricos y populosos como el Almirante Brown o Ejército Argentino; De elevado poder adquisitivo como el barrio Cabildo; Y de reciente creación como el Saint Germain

(viviendas entregadas por el gobierno a profesionales universitarios que no poseían espacios habitacionales).

En la zona no se ubican muchos competidores directos. El más cercano se localiza a unas 10 cuadras de distancia. Por otro lado, se subraya la presencia de al menos 10 talleristas en las zonas aledañas, estos influyen de gran manera en la decisión de compra de los consumidores y son uno de los clientes a los que se intenta captar.

La ubicación exacta del local es Avda. Juan Díaz de Solís N°302 del Barrio Cabildo en la ciudad de Santiago del Estero.

Promoción: En este aspecto, además de los gastos que implica la renovación de la actual cartelería, donde se añadirá el logo de la marca en cuestión; Se buscará hacer hincapié en los mecánicos de los talleres, quienes como dijimos en reiteradas oportunidades en este trabajo, son los principales influyentes en la decisión de compra del mercado meta

Para ello, en primera medida se los individualiza mediante el siguiente relevamiento en la zona sur de la ciudad de Santiago del Estero.

Imagen N°3: Ubicación talleristas zona sur



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°8: Talleristas zona sur

NUMERO	TALLERISTA	INTEGRANTES
1	CARLOS ARMANDO	2
2	OSCAR CEJAS	2
3	CARLOS GOMEZ	2
4	MARCELO MEDINA	1
5	WALTER VILLARREAL	1
6	MIGUEL SOTOMAYOR	2
7	DAVID FAISAL	3
8	JUAN ASTUDILLO	1
9	COCO CORONEL	2
10	WALTER SOTOMAYOR	1
11	PEDRO MIGUELES	1
12	TALLER EL GRINGO	3
13	MIGUEL ALMIRON	1
14	JUAN CARLOS CACERES	1
15	OSCAR GANGEME	1
16	SEBASTIAN NICOLAS	1
17	GUSTAVO ACUÑA	2
18	JUAN SEXER	1
19	PEDRO BARRERO	1
20	HECTOR SILVA	1
TOTAL		30

Fuente: Elaboración Propia

- Se realizarían camisetas para entregar en los principales talleristas de la zona con el logo de la marca y los datos de contacto del comercio. Se desean realizar un total de 30 camisetas a entregarse entre los principales talleristas de la zona relevados.
El costo unitario por remera es de 80\$.
- Folletería para dejar en talleres y repartir en la vía pública. Llevarlo a cabo erogaría un costo de \$600 los 1000 folletos.
- Tarjetas personales de los empleados del negocio para favorecer el contacto con la clientela general y con los encargados de los talleres que incluyen los

logos de las dos marcas a comercializar. Implica a la empresa un costo de \$250 las 300 tarjetas.

- Publicidad radial en “Radio Panorama”, la emisora más importante de nuestra ciudad. La propaganda sería anunciada durante los principales eventos y acontecimientos deportivos en los primeros 6 meses de implementación. Esto representa un costo de \$1500 por mes durante el primer semestre.

Tabla N°9: Total de Inversiones en Promoción:

ACCIONES	C. Unitario	Cant.	Total
Camisetas	\$ 80	30	\$ 2,400
Folletos	\$ 0.60	1000	\$ 600
Tarjetas Personales	\$ 0.83	300	\$ 250
Publicidad Radial			\$ 9,000
TOTAL			\$ 12,250

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Estas acciones publicitarias se llevarían a cabo dentro de los primeros dos meses de ejecución de trabajo. Consistiendo en visitar a los mecánicos dejando folletería y segundas visitas dejando las remeras con el logo del comercio.

Sin embargo, se destaca la influencia del “boca en boca” en la ciudad de Santiago del Estero, ya que los consumidores valoran mucho la experiencia vivida por ellos u otros compradores. Motivo por el cual la empresa busca desde sus inicios mantener y posicionarse de la mejor manera en la mente de los clientes.

Estimación de la demanda:

Como se mencionó anteriormente, el mercado meta de la empresa está compuesto por aquel público poseedor de vehículos de la marca Volkswagen para uso particular o comercial. Asimismo, se intenta con esta inversión abarcar a los propietarios de automóviles de la marca Chevrolet de la provincia de Santiago del Estero.

Según datos proporcionados por la DNRPA, encontramos en el mercado de la provincia 136.532 vehículos en circulación. De esta cifra, y según datos de ACARA, el 19.33% son de la marca Volkswagen (equivalente a 26.392 unidades) y el 15.79% de la marca Chevrolet (equivalente a 21.558 unidades).

Si tenemos en cuenta que los vehículos salidos del concesionario en los últimos 3 años están amparados por la garantía de fábrica (por lo general son 3 años de cobertura), el número disminuye a un total de 16.567 automóviles Chevrolet para abastecer.

Para estimar la demanda a futuro, tomaremos como referencia el comportamiento que tuvo la variable “ventas” en este mismo local comercial con la marca ya existente, Volkswagen.¹

Se consideran representativos estos datos históricos dada la similitud en la participación de mercado que tienen ambas marcas, que sus grupos de demandantes poseen las mismas características y que se ofrecen en el mismo entorno competitivo.

De la misma manera, se consulta la opinión de expertos en el rubro, como son los vendedores representantes de los principales proveedores de autopartes que abastecen a la mayoría de los locales comerciales de la provincia y del NOA. Se les administro una encuesta (Ver Anexo N°11) para que valoren la evolución de la nueva marca de acuerdo a la experiencia de los mismos. La encuesta fue suministrada a los 5 principales proveedores de autopartes de la provincia de las marcas en estudio (Etman, Bálsamo, Junior, Centro Rodamientos y Taranto).

Cabe aclarar que los encuestados tienen amplio conocimiento de los volúmenes de compra y venta de los locales comerciales autopartistas de la zona, los principales clientes, los dueños, y de las condiciones del mercado en general.

Los resultados fueron los siguientes:

- Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que la inflación del período 2015/2016 se ubicaría alrededor del 30% anual. Y asimismo, que el precio de los productos que comercializaban se actualizaría de acuerdo a dicho índice.
- La mayoría de los encuestados opina que a largo plazo, la zona donde se encuentra emplazada la empresa experimentará un crecimiento comercial importante debido al desarrollo demográfico y al lento pero constante establecimiento de importantes casas comerciales en la zona
- Sostienen que a largo plazo la zona dará oportunidades comerciales para el establecimiento de nuevas casas de repuestos en el lugar, pero que actualmente el crecimiento comercial se presume lento.
- El comportamiento de los consumidores llevará tiempo en modificarse. Ya que los consumidores generalmente se abastecen de este tipo de productos en otra zona de la ciudad de Santiago del Estero.
- Ven viable el establecimiento de la marca Chevrolet en la zona y de acuerdo a su experiencia, suponen un nivel de ventas mensual entre \$20000 y \$40000 el primer año y entre \$40000 y \$80000 el segundo año de vida.

De acuerdo a la información brindada por expertos en el rubro, la opinión de los vendedores y a los datos históricos obtenidos de las ventas de la marca Volkswagen, se asume para estimar la demanda que el crecimiento en ventas de la

¹ Ver página N°58.

nueva marca a incorporar tendrá el mismo comportamiento que tuvo la ya existente (ver Anexo N°8), se espera que las ventas aumenten mensualmente un 5%; Partiendo de un nivel de ventas de \$20000 aproximadamente.

Asimismo se asume que por efecto inflacionario el costo de los bienes aumentará un 30% anual y este efecto se distribuirá proporcionalmente a lo largo del año calendario. Esto generará que el precio de venta aumente en la misma proporción.

Se expone el pronóstico de la demanda para los próximos 36 meses de acuerdo al análisis de los datos históricos y la opinión de los expertos en el rubro:

Gráfico N°6: Estimación de la demanda (Chevrolet).



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°10: Estimación de la Demanda (Chevrolet)

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	\$ 20,000.00	\$ 48,304.54	\$ 116,666.44
Febrero	\$ 21,525.00	\$ 51,987.76	\$ 125,562.26
Marzo	\$ 23,166.28	\$ 55,951.83	\$ 135,136.38
Abril	\$ 24,932.71	\$ 60,218.16	\$ 145,440.53
Mayo	\$ 26,833.83	\$ 64,809.79	\$ 156,530.37
Junio	\$ 28,879.91	\$ 69,751.54	\$ 168,465.81
Julio	\$ 31,082.00	\$ 75,070.09	\$ 181,311.32
Agosto	\$ 33,452.00	\$ 80,794.19	\$ 195,136.31
Septiembre	\$ 36,002.72	\$ 86,954.74	\$ 210,015.46
Octubre	\$ 38,747.93	\$ 93,585.04	\$ 226,029.13
Noviembre	\$ 41,702.46	\$ 100,720.90	\$ 243,263.86
Diciembre	\$ 44,882.27	\$ 108,400.87	\$ 261,812.73
TOTAL	\$ 371,207.11	\$ 896,549.47	\$ 2,165,370.58

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD COMERCIAL:

El resultado del análisis de esta viabilidad permitió identificar claramente “Quienes” son los compradores del producto a ofrecer y a su vez a determinar las siguientes características de los mismos:

- Su cantidad total en la ciudad de Santiago del Estero
- Sus preferencias al momento de la compra
- Discriminarlos en tres grupos: “Usuarios Particulares”, “Remises y Taxis” y “Empresas y Entidades Gubernamentales”.
- Determinar el porcentaje de compras que realizan en relación al volumen de venta total de la empresa.
- Establecer el margen de ganancias para cada grupo de compradores.

Del mismo modo, se analiza el producto a ofrecer. Dadas sus características se establecen familias de producto y se determina el stock inicial requerido para incursionar en la nueva línea de productos. Asimismo, se cuantifica el valor de la inversión y se eligen los proveedores más adecuados para poder conformarlo.

Cabe mencionar la identificación de importantes agentes del mercado repuestero, como los talleristas, los cuales influyen en la decisión de compra del 90% del mercado meta. Estos son los expertos encargados de reparar los desperfectos sufridos en los vehículos de los compradores del producto. Por tal motivo, se destinan fondos y dos acciones de marketing concretas² orientadas a mejorar la relación con los mismos y aumentar el conocimiento de la marca.

En base a la similitud entre los tipos de compradores de Volkswagen, el análisis de los datos históricos y la opinión de expertos en el rubro (vendedores y proveedores de las principales marcas del mercado), se realiza la estimación de la demanda de repuestos Chevrolet para los próximos tres años. Se determina el porcentaje de crecimiento mensual de esta variable y el efecto inflacionario a tener en cuenta para la actualización de los precios de compra y de venta del producto.

De acuerdo al análisis de esta viabilidad se puede concluir que existe mercado para poder penetrar con el producto Chevrolet en la zona y cumplir con el objetivo general de este trabajo de crecer en un 50% en el volumen de venta con respecto al actual de Volkswagen. Asimismo se observa que en el primer año de vida del proyecto se cumpliría con este cometido.

Por último, se recalca que sería pertinente captar la atención de los talleristas que se encuentran en las cercanías, para que el crecimiento del nivel de ventas se produzca con mayor antelación.

² Ver página N°75

VIABILIDAD TECNICA:

Localización del Inmueble:

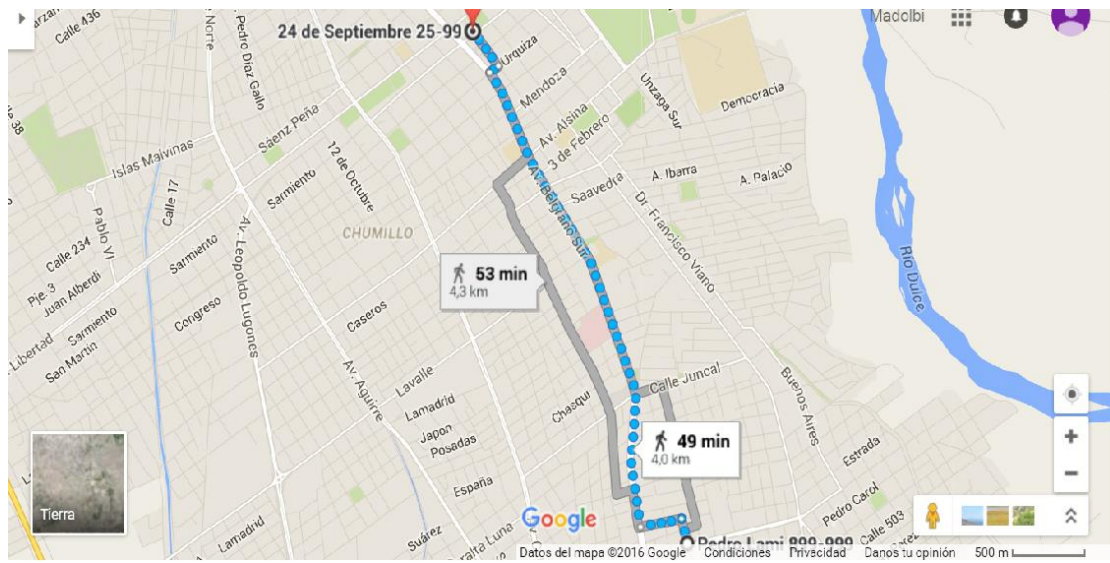
El comercio se encuentra funcionando en avenida Solís N°302 del barrio Cabildo de la ciudad de Santiago del Estero. El mismo se encuentra a 4 km del centro de la localidad y a 5.5 km de la zona donde se encuentran la mayoría de las casas de repuestos del rubro y principales competidores.

El costo de alquiler del local es de \$4200 por mes y se actualiza anualmente de acuerdo al índice de inflación de la economía nacional.

Posee una superficie total de 75 metros cuadrados.

A continuación vemos una vista panorámica del sitio y la distancia al centro de la ciudad:

Imagen N°4: Vista Panorámica



Fuente: Elaboración Propia (2016)

A continuación se muestra una foto exterior del inmueble en cuestión:

Imagen N°5: Foto del Inmueble:



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Inversiones en obras físicas:

Debido a que el local ya se encuentra equipado para hacer frente a la demanda de los clientes de autopartes de la marca Volkswagen, para incursionar en Chevrolet no serían necesarias grandes modificaciones en las instalaciones del lugar.

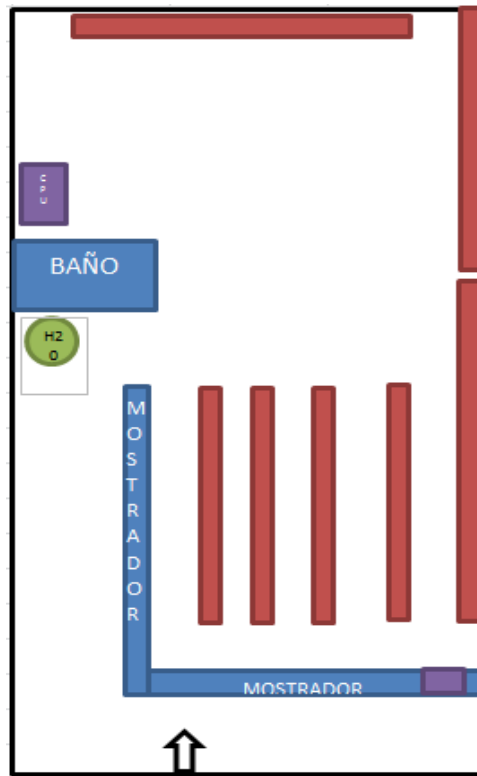
En base a los comentarios de los empleados y de los dueños del comercio, se estima necesario el armado de cinco estantes para colocar la nueva mercadería.

Visto que en el lugar se cuenta con capacidad ociosa, no serían necesarias ampliaciones. Los mismos serían colocados contra paredes del inmueble que actualmente se encuentran vacías.

El presupuesto de mano de obra brindado es de \$1500 y de materiales de \$3500.

En la siguiente imagen se muestra la disposición de las estanterías de acuerdo al ordenamiento actual.

Imagen N°6: Distribución actual de estanterías



Fuente: Elaboración Propia

En referencia a la imagen anterior, los rectángulos rojos representan las estanterías que almacenan la mercadería de Volkswagen. Los rectángulos violetas representan las computadoras (una destinada a la atención al público y la otra funciona como servidor).

Inversión en equipamiento:

Asimismo se estima necesaria la compra de una nueva computadora para brindar un mejor servicio al cliente ya que se espera la demanda aumente.

La compra de este nuevo elemento de trabajo permitiría a los operarios brindar atención a dos clientes a la vez, dado que es necesaria la utilización de catálogos electrónicos que faciliten la vista del repuesto solicitado y su precio.

Se desea no incrementar el tiempo de espera de los clientes, dado que la rapidez en la atención es un atributo valorado por el mercado.

Se calcula un costo de \$13000 para una nueva computadora de escritorio que responda a los requisitos necesarios.

Los sistemas operativos con los que cuenta el local comercial están preparados para responder a las nuevas necesidades del emprendimiento.

De acuerdo a lo expuesto, se detalla el monto a invertir en refacciones:

Tabla N°11: Total de Inversiones en Obras Físicas

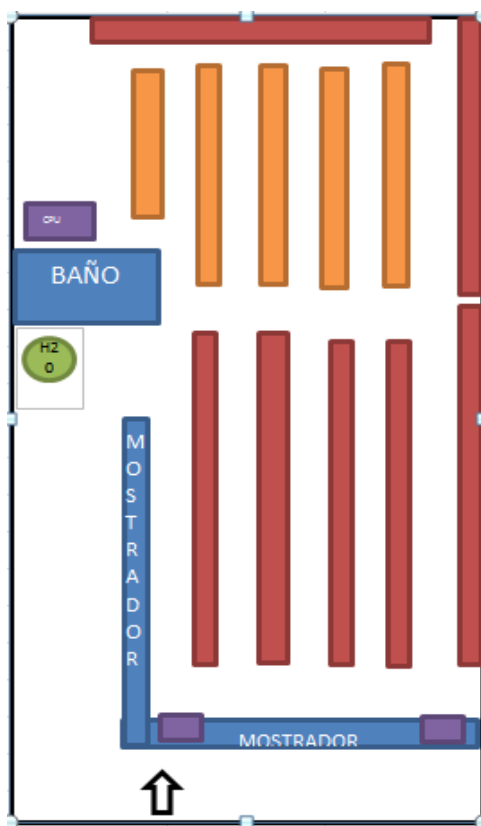
<u>INVERSIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
<u>MATERIALES</u>	<u>\$3500.00</u>
<u>MANO DE OBRA</u>	<u>\$1500.00</u>
<u>EQUIPAMIENTO</u>	<u>\$13000.00</u>
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	<u>\$18000.00</u>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Como se puede apreciar, el monto total de inversiones en obras físicas para el proyecto en estudio es de \$18,000.

Se grafica a continuación en un esquema el ordenamiento de estanterías y la ubicación del nuevo equipamiento de acuerdo a las propuestas de inversión a realizar.

Imagen N°: Distribución de estanterías propuesta Chevrolet



Fuente: Elaboración Propia

En las imágenes se pueden apreciar:

- En rojo, las estanterías armadas con repuestos Volkswagen
- En anaranjado, las estanterías destinadas a Chevrolet.
- En violeta, las computadoras.

CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD TÉCNICA:

El estudio de esta viabilidad permite la definición exacta de la ubicación del comercio, así como su distancia al centro de la ciudad y a la zona que aglutina la mayoría de las ventas del rubro.

Se enuncia el valor del alquiler del local y el tamaño en metros cuadrados. En base a ello, se puede determinar la conveniencia de no incurrir en nuevos gastos de alquiler y de ofrecer la nueva línea de productos en el establecimiento actual.

De tal manera, se detallan las obras en infraestructuras y en equipamiento necesarias a realizar en pos de no afectar la calidad de atención al cliente. Asimismo se cuantifican los requerimientos monetarios necesarios para llevar a cabo las reformas. Del mismo modo, se verifica la capacidad del sistema operativo actual para poder brindar el servicio al cliente sin modificaciones.

En conclusión, se juzga conveniente el desarrollo de la nueva marca en el local comercial actual de la empresa. El aprovechamiento de la capacidad ociosa existente permitirá generar nuevos ingresos, sin incurrir en costos tales como alquiler de un nuevo local, material e impositivo.

VIABILIDAD ORGANIZACIONAL:

Descripción del Negocio:

El negocio actual consiste en brindarle al cliente una solución para el desperfecto en su vehículo, en este caso, a los de la marca Chevrolet Motors.

La atención al cliente se presta durante horario comercial, que en Santiago del Estero empieza a las 8:30 hasta las 12:30 y de 16:30 a 20:30. Consiste en facilitarle al consumidor el producto solicitado y en aconsejarlo respecto a la calidad y precio del bien, dada la diversidad de piezas y marcas alternativas de los repuestos en cuestión.

Detalle de las tareas del personal:

El local cuenta actualmente con tres personas encargadas del funcionamiento operativo diario.

De acuerdo a lo manifestado por los dueños del comercio, para garantizar un mejor control por oposición y realizar tareas administrativas que hasta el momento recaían en cabeza de los socios, se estima conveniente la incorporación de un nuevo empleado que cumpla las siguientes funciones:

- Realizar tareas tanto de ventas como administrativas.
- Ser el encargado de efectivizar los pagos a los proveedores, así como también del contacto con los mismos.
- Eventualmente ejecutar gestiones afuera del comercio que los dueños no pueden llevar a cabo, como alta/pagos de servicios, impuestos; visitas a clientes, gestión de cobranzas.

El resto de los integrantes serían responsables de las siguientes funciones:

- Rubén Albornoz: Es el vendedor principal. Quien concreta las ventas con el público y asesora a los mismos en base a su vasta experiencia en el rubro. Desarrolla su tarea en horario comercial.

Ambos, el empleado actual más el que se incorporaría, se encontrarían sindicados bajo el régimen de empleados de comercio y percibirían una suma fija mensual de \$9700 netos.

Sin embargo, tomando en cuenta la información obtenida del sitio oficial del Sindicato de Empleados de Comercio, se estipuló un acuerdo salarial en febrero del 2016 del 20% para el período que va desde abril a septiembre. Esto le produciría un ascenso en su remuneración neta de \$11.640.

- Nicolás Bianchi: Es uno de los miembros de la sociedad. Además de efectuar tareas de dirección, lleva a cabo la contabilidad del negocio y los trámites bancarios. Dedicar al negocio un total de 4 horas semanales
- Nicolás Fernández: Es el otro de los miembros de la sociedad. Se encuentra abocado a la dirección y el control diario de la gestión de los empleados, determina los pagos a realizarse a los proveedores, así como las cobranzas a los cuenta corrientistas. Destina 10 horas semanales a la realización de estas tareas.

Los dueños de la empresa no cobran ningún sueldo fijo mensual por la realización de estas actividades. Perciben solamente en el caso que hubiese ganancias como resultado de la actividad.

Se recalca que para la incorporación de esta nueva marca, sería necesario vincular personal nuevo para poder brindarles a los clientes la atención que sus socios gerentes desean.

Sueldos y Jornales:

Para determinar la remuneración del personal a contratar, se indaga respecto a la última paritaria celebrada durante el mes de febrero de 2016 entre el gobierno nacional y los representantes del sindicato de comercio.

Se estipulo un sueldo fijo neto de \$11,640 para el periodo comprendido entre abril y septiembre del mismo año, lo que constituye un aumento del 20% con respecto al que se encontraba vigente, Asimismo, se acordó un bono de \$2000 no remunerativo pagaderos la mitad en abril y el resto en mayo de 2016.

Dado que los sueldos vienen ajustándose al ritmo de la inflación anual y esta viene siendo alrededor del 30%, se pronostica que a los fines de la proyección salarial del nuevo empleado, el último trimestre del año (octubre a diciembre) el salario aumentará el 10% restante para completar el aumento anual del 30%.

Para los años posteriores se estima que los sueldos del mismo crecerán en la misma proporción pero con aumentos semestrales de un 15%

En base a lo expuesto, se procede al cálculo de los costos remunerativos para el proyecto en cuestión:

Tabla N°12: Sueldo Proyectado Empleado Nuevo

2016												
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldo Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,640.00	\$ 12,640.00	\$ 13,580.00	\$ 11,640.00	\$ 11,640.00	\$ 11,640.00	\$ 12,804.00	\$ 12,804.00	\$ 19,206.00
Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,910.00	\$ 3,160.00	\$ 3,395.00	\$ 2,910.00	\$ 2,910.00	\$ 2,910.00	\$ 3,201.00	\$ 3,201.00	\$ 4,801.50
Sueldo Bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,550.00	\$ 15,800.00	\$ 16,975.00	\$ 14,550.00	\$ 14,550.00	\$ 14,550.00	\$ 16,005.00	\$ 16,005.00	\$ 24,007.50
2017												
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldo Neto	\$ 14,724.60	\$ 14,724.60	\$ 14,724.60	\$ 14,724.60	\$ 14,724.60	\$ 22,086.90	\$ 16,933.29	\$ 16,933.29	\$ 16,933.29	\$ 16,933.29	\$ 16,933.29	\$ 25,399.94
Cargas Sociales	\$ 3,681.15	\$ 3,681.15	\$ 3,681.15	\$ 3,681.15	\$ 3,681.15	\$ 5,521.73	\$ 4,233.32	\$ 4,233.32	\$ 4,233.32	\$ 4,233.32	\$ 4,233.32	\$ 6,349.98
Sueldo Bruto	\$ 18,405.75	\$ 18,405.75	\$ 18,405.75	\$ 18,405.75	\$ 18,405.75	\$ 27,608.63	\$ 21,166.61	\$ 21,166.61	\$ 21,166.61	\$ 21,166.61	\$ 21,166.61	\$ 31,749.92
2018												
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldo Neto	\$ 19,473.28	\$ 19,473.28	\$ 19,473.28	\$ 19,473.28	\$ 19,473.28	\$ 29,209.93	\$ 22,394.28	\$ 22,394.28	\$ 22,394.28	\$ 22,394.28	\$ 22,394.28	\$ 33,591.41
Cargas Sociales	\$ 4,868.32	\$ 4,868.32	\$ 4,868.32	\$ 4,868.32	\$ 4,868.32	\$ 7,302.48	\$ 5,598.57	\$ 5,598.57	\$ 5,598.57	\$ 5,598.57	\$ 5,598.57	\$ 8,397.85
Sueldo Bruto	\$ 24,341.60	\$ 24,341.60	\$ 24,341.60	\$ 24,341.60	\$ 24,341.60	\$ 36,512.41	\$ 27,992.85	\$ 27,992.85	\$ 27,992.85	\$ 27,992.85	\$ 27,992.85	\$ 41,989.27

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL:

El estudio de esta viabilidad permite la descripción del negocio de la empresa y su organización actual.

Se realizó el relevamiento de las funciones que cumplen los integrantes de MADOLBI REPUESTOS detallando las labores que cada uno realiza diariamente y las horas destinadas a la gestión.

Se concluye en la necesidad de adicionar un nuevo empleado para no perjudicar la calidad de atención al público y facilitar el control por oposición de las tareas en caso de incurrir con la nueva marca de productos Chevrolet. Del mismo modo, se detallan las funciones que debe llevar a cabo el nuevo miembro

Por último, se estiman los sueldos y jornales del empleado a incorporar para los próximos tres años teniendo en cuenta los aumentos salariales programados con certidumbre y proyectando a largo plazo sus variaciones de acuerdo al cálculo de la inflación para los futuros períodos.

VIABILIDAD LEGAL-IMPOSITIVA

Como cualquier otro proyecto, se deben cumplir con los marcos legales, jurídicos y fiscales para un correcto funcionamiento.

La firma lleva la forma de una sociedad de responsabilidad limitada. Una vez iniciado el proyecto se seguirá procediendo acorde a la manera que se tributaba con anterioridad, ya que en este sentido no se producirían cambios sustanciales. Pero si es necesario aclarar que impuestos recaerán sobre el mismo para tenerlos en cuenta a la hora de proyectar el cash flow. Los impuestos a tener en cuenta son:

Impuesto a las Ganancias (IIGG): impuesto nacional que tiene como base tributaria la utilidad bruta antes de impuestos según estado contable. La tasa imponible del mismo es del 35% y el período fiscal es el año calendario.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): impuesto nacional que en el caso de las empresas comerciales autopartistas tributan con una alícuota del 21% y de manera mensual. Cabe aclarar este impuesto no va ser tenido en cuenta para el proyecto, ya que se trabaja sobre los ingresos netos sin IVA.

Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB): Con respecto a los impuestos provinciales, el proyecto será alcanzado por este gravamen de la Dirección General de Rentas de la provincia de Santiago del Estero. El período fiscal es el año calendario y la alícuota es del 3%.

CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD LEGAL - IMPOSITIVA

En lo que concierne al aspecto legal, el proyecto ya cumple con los requisitos necesarios para desempeñar la actividad, puesto que ya la venía desarrollando con otra marca del mismo rubro. El emprendimiento ya cuenta con la habilitación municipal, de rentas y calidad de vida para ejercer su labor.

VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA:

Esta viabilidad se constituye en el análisis más importante del trabajo, puesto que nos brindará una primera aproximación para saber si es rentable continuar con el proyecto o se debería abandonarlo. Debido a esto, es conveniente que sea lo más detallado y completo posible. El análisis financiero en cuestión consiste en proyectar los flujos de efectivo positivos y negativos en el horizonte temporal planeado, estimando el monto de las inversiones fijas y la financiación del proyecto, para finalmente conocer la utilidad neta que ofrece el mismo.

Horizonte de Evaluación del Proyecto:

El horizonte de evaluación del proyecto será de 3 años, lo que equivale a 6 semestres.

El motivo de la elección se basa en que los socios gerentes de la empresa consideran que dicho periodo de tiempo sería el necesario para instalar la nueva marca en la zona y hacerla rentable, tomando en cuenta el tiempo que demandó instalar la actual marca comercializada, Volkswagen.

VIABILIDAD ECONÓMICA:

Inversiones Generales:

Dado que se trata de un proyecto de modernización, solo se considerarán los costos relevantes para tomar la decisión de incorporar o no la nueva línea de productos.

Teniendo en cuenta que costos fijos significativos para la empresa como los del alquiler, salario del empleado actual y pago de servicios como la luz o el agua no se modificarían de acuerdo a la concreción o no del proyecto; No serán tenidos en cuenta para este análisis.

Tabla N°13: Total de Inversiones:

<u>INVERSIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
<u>MERCADERIA</u>	<u>\$60000.00</u>
<u>PROMOCIÓN</u>	<u>\$12250.00</u>
<u>OBRAS FISICAS</u>	<u>\$18000.00</u>
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	<u>\$90250.00</u>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Costos del Proyecto:

Costos Variables:

Estos costos se asocian a los fletes y cadetes que transportan la mercadería desde los mayoristas hasta el local comercial, para luego ser entregada a los consumidores. Los mismos son variables porque aumentan o disminuyen de acuerdo al nivel de compras y ventas mensuales.

Basándonos en la información histórica obtenida de los volúmenes de compras de la marca Volkswagen, se observa que en el trimestre comprendido entre Diciembre 2015 y Febrero 2016, el monto promedio total de compras mensual fue de \$118,200.

Asimismo se obtiene que el promedio de la cantidad de fletes y cadetes en el mismo periodo, fue de 9 envíos.

Por ende, se puede decir que durante el período Diciembre 2015 y Febrero 2016, cada \$13000 de compras, se realizó un pedido de mercadería que ocasionó un gasto de flete y un gasto en cadetería.

Siguiendo con el análisis del periodo en cuestión, y tomando en cuenta los gastos erogados en transporte de mercadería para su posterior venta a los clientes, se obtiene que el costo promedio de flete fue de 210\$ y cadetería de 16\$ para los 9 envíos realizados en el trimestre.

Infiriendo que al incursionar en la venta de esta nueva marca en el mercado, se seguirán los mismos costos variables que los de la marca existente, se estima que cada \$13000 de compra se incurrirá en \$210 de gasto en flete y \$16 de gasto en cadetes, es decir, un costo en transporte de mercadería de \$226.

Por otro lado, en base a la información suministrada por el socio gerente y encargado del pago a proveedores y control de pedidos de mercadería, Nicolás

Fernández, se sabe que el costo en transporte desde los mayoristas sufre aproximadamente un incremento del 15% semestral. Es decir, en el mes de Julio de 2016 el costo variable de fletes y cadetes será igual a $\$226 \times 1.15$, lo que sería igual a $\$260$ cada $\$13000$ en compras.

CAPITAL DE TRABAJO:

A continuación se expone el cálculo del Capital de Trabajo necesario para cumplir con el ciclo operativo del negocio. Para su cálculo se utilizó el método del máximo déficit acumulado.

Tabla N°14: Capital de Trabajo Proyectado

Mes	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos	\$ 20,000.00	\$ 21,525.00	\$ 23,166.28	\$ 24,932.71	\$ 26,833.83	\$ 28,879.91	\$ 31,082.00
Costo de Mercadería Vendida	\$ (12,000.00)	\$ (12,915.00)	\$ (13,899.77)	\$ (14,959.63)	\$ (16,100.30)	\$ (17,327.95)	\$ (18,649.20)
Utilidad Bruta	\$ 8,000.00	\$ 8,610.00	\$ 9,266.51	\$ 9,973.08	\$ 10,733.53	\$ 11,551.96	\$ 12,432.80
Flete	\$ (210.00)	\$ (210.00)	\$ (210.00)	\$ (210.00)	\$ (210.00)	\$ -	\$ (241.50)
Cadete	\$ (16.00)	\$ (16.00)	\$ (16.00)	\$ (16.00)	\$ (16.00)	\$ -	\$ (18.40)
Sueldo	\$ (9,700.00)	\$ (9,700.00)	\$ (9,700.00)	\$ (11,640.00)	\$ (12,640.00)	\$ (13,580.00)	\$ (11,640.00)
Aportes	\$ (2,425.00)	\$ (2,425.00)	\$ (2,425.00)	\$ (2,910.00)	\$ (3,160.00)	\$ (3,395.00)	\$ (2,910.00)
Radio	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	
Total Costos	\$ (13,851.00)	\$ (13,851.00)	\$ (13,851.00)	\$ (16,276.00)	\$ (17,526.00)	\$ (18,475.00)	\$ (14,809.90)
Saldo	\$ (5,851.00)	\$ (5,241.00)	\$ (4,584.49)	\$ (6,302.92)	\$ (6,792.47)	\$ (6,923.04)	\$ (2,377.10)
Saldo Acumulado	\$ (5,851.00)	\$ (11,092.00)	\$ (15,676.49)	\$ (21,979.40)	\$ (28,771.87)	\$ (35,694.91)	\$ (38,072.01)

8	9	10	11	12	13	14
\$ 33,452.00	\$ 36,002.72	\$ 38,747.93	\$ 41,702.46	\$ 44,882.27	\$ 48,304.54	\$ 51,987.76
\$ (20,071.20)	\$ (21,601.63)	\$ (23,248.76)	\$ (25,021.47)	\$ (26,929.36)	\$ (28,982.73)	\$ (31,192.66)
\$ 13,380.80	\$ 14,401.09	\$ 15,499.17	\$ 16,680.98	\$ 17,952.91	\$ 19,321.82	\$ 20,795.11
\$ (241.50)	\$ (241.50)	\$ (241.50)	\$ (483.00)	\$ (241.50)	\$ (277.73)	\$ (555.45)
\$ (18.40)	\$ (18.40)	\$ (18.40)	\$ (36.80)	\$ (18.40)	\$ (21.16)	\$ (42.32)
\$ (11,640.00)	\$ (11,640.00)	\$ (12,804.00)	\$ (12,804.00)	\$ (19,206.00)	\$ (14,724.60)	\$ (14,724.60)
\$ (2,910.00)	\$ (2,910.00)	\$ (3,201.00)	\$ (3,201.00)	\$ (4,801.50)	\$ (3,681.15)	\$ (3,681.15)
\$ (14,809.90)	\$ (14,809.90)	\$ (16,264.90)	\$ (16,524.80)	\$ (24,267.40)	\$ (18,704.64)	\$ (19,003.52)
\$ (1,429.10)	\$ (408.81)	\$ (765.73)	\$ 156.18	\$ (6,314.49)	\$ 617.18	\$ 1,791.59
\$ (39,501.11)	\$ (39,909.92)	\$ (40,675.65)	\$ (40,519.46)	\$ (46,833.96)	\$ (46,216.77)	\$ (44,425.19)

Fuente: Elaboración Propia (2016)

REFERENCIAS DEL CAPITAL DE TRABAJO:

Ingresos: Surge de la estimación del nivel de ventas inicial en base a los datos obtenidos respecto las ventas históricas de la marca Volkswagen en el negocio actual, multiplicado por el porcentaje de crecimiento esperado mensual, del 5%. De la misma manera, mensualmente se realiza un ajuste del 2.5% debido a que se estima que también se produciría el mismo en los costos de la mercadería vendida por efecto de la inflación.

Costo de la Mercadería Vendida: Se proyectan los costos de la mercadería vendida como porcentaje de las ventas mensuales, ya que el margen de ganancia con respecto a las mismas es del 40%.

Utilidad Bruta: Es la diferencia entre los ingresos mensuales y el costo de la mercadería vendida mensual.

Sueldos: Hace referencia al sueldo del empleado a contratar para llevar a cabo el proyecto. Se toma en cuenta el efecto inflacionario y los acuerdos salariales firmados entre el sindicato y el estado nacional.

Contribuciones y Aportes: Equivalen al 25% de los sueldos según el mes correspondiente

Publicidad Radial: Se encuentra también en el análisis de los costos y consiste en la publicidad radial llevada a cabo los primeros seis meses de vida del proyecto

Fletes y Cadete: Se consideran para el análisis relacionados al nivel de ventas y compras y actualizados de acuerdo al nivel de inflación, tal cual lo mencionado en el análisis de los costos variables.

CONCLUSION SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO:

El capital de trabajo calculado por medio del método del máximo déficit acumulado, es de \$46,833.96. Dicho importe refleja la inversión requerida para hacer frente al ciclo operativo.

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO (Ke):

Debido a que el proyecto se financia enteramente con recursos propios, se debe determinar una tasa de costo de capital propio llamada (Ke), la cual abarca tanto

el costo de oportunidad de la inversión dada por una tasa de activos libre de riesgo, más un ajuste o prima por riesgo del proyecto en estudio, que ajusta la misma para conformar una tasa que refleje la rentabilidad esperada del proyecto.

Por lo tanto, el costo de capital propio se calcula mediante el uso de la tasa libre de riesgo (Rf) más un premio por riesgo (Rp), es decir:

$$\mathbf{Ke \text{ (Costo de Capital Propio)} = Rf \text{ (Tasa Libre de Riesgo)} + Rp \text{ (Prima Riesgo)}}$$

Se considera como tasa libre de riesgo representativa, la tasa promedio de plazos fijos emitidos por los bancos con mayor volumen de este tipo de operaciones, durante el mes de Abril de 2016. A continuación se detallan las mismas:

Tabla N°15: TNA de Plazo Fijo

<u>BANCO</u>	<u>PLAZO</u>	<u>TNA</u>
<u>Francés</u>	<u>365 días</u>	<u>29%</u>
<u>Galicia</u>	<u>365 días</u>	<u>27%</u>
<u>Santander</u>	<u>365 días</u>	<u>27%</u>
<u>Patagonia</u>	<u>365 días</u>	<u>26.5%</u>
<u>ICBC</u>	<u>365 días</u>	<u>31%</u>
<u>Promedio</u>		<u>28.1%</u>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Por lo tanto, la tasa libre de riesgo a tomar en cuenta será igual a:

$$Rf = 28.1\%$$

En cuanto al premio que recibe el inversionista por afrontar un riesgo al elegir por una inversión distinta a aquella que le reporta una rentabilidad asegurada, la mayor rentabilidad elegida puede calcularse como el resto entre la rentabilidad de mercado (Rm) y la tasa libre de riesgo (Rf); es decir:

$$\text{Premio Riesgo (Rp)} = \text{Rentabilidad de Mercado (Rm)} - \text{Tasa Libre Riesgo (Rf)}$$

Para calcular Rm se utiliza como parámetro la rentabilidad esperada por el mercado argentino, conocido como Merval. Este parámetro posee la cotización accionaria de las principales empresas que componen la economía argentina, y dada la variedad y volumen de operaciones de las mismas, se trata de un índice que refleja de manera confiable el comportamiento de la macro economía argentina, y es por lo tanto representativo de la rentabilidad del mercado total.

En base a la información obtenida en el sitio financiero web, conocido como “Invertia” se sabe que a Diciembre de 2015, la valoración anual del Merval, que se

tomará como reflejo de la rentabilidad esperada por el mercado argentino, es igual al 65% (Invertia, 2015).

Como la estimación del parámetro representativo de la economía nacional debe utilizarse para un mediano y/o largo plazo, este rendimiento bursátil debe ser ajustado por el cambio en el índice en el nivel de precios de la economía nacional para así obtener un índice de rentabilidad real.

Para lo cual se deberá estimar un índice de precios anual representativo. Se tomará en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de la consultora PriceStats, índice que se publica semanalmente en la revista “The Economist”.

Se prescinde de utilizar el índice desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) dado que se encuentra desde Noviembre del año 2015 en un período de reestructuración dadas las diferencias entre el valor enunciado y la realidad de la economía nacional.

Tabla N°16: Índice de Precios al Consumidor

AÑO	PRICE STATS			
	2016	2015	2014	2013
Enero	5.1%	2.0%	3.7%	1.7%
Febrero	4.3%	1.6%	6.2%	1.3%
Marzo	2.4%	1.7%	4.7%	0.5%
Abril		2.1%	2.6%	0.7%
Mayo		1.9%	1.9%	0.7%
Junio		1.8%	2.0%	3.5%
Julio		2.3%	1.9%	3.2%
Agosto		2.0%	2.1%	1.9%
Septiembre		2.0%	2.3%	1.4%
Octubre		1.6%	2.4%	1.5%
Noviembre		2.0%	2.2%	1.5%
Diciembre		2.6%	1.6%	3.8%

Fuente: PriceStats (2016)

Al calcular un promedio simple de los datos de la tabla anterior, se puede señalar que el IPC promedio mensual es igual 2.3%, es decir 28% anual.

De tal forma, el retorno esperado real anual (R_m), será igual a la siguiente diferencia:

$R_m = \text{Retorno del Mercado Argentino} - \text{IPC Anual Promedio}$

$R_m = 65\% - 28\%$

$$R_m = 37\%$$

Cálculo del premio por riesgo (Rp):

Corresponde a la diferencia entre el retorno del mercado una vez ajustado por el índice de precios (Rm) y la tasa libre de riesgo (Rf):

$$R_p = R_m - R_f$$

$$R_p = 37\% - 28.1\%$$

$$R_p = 8.9\%$$

Dados los datos anteriores, se procede al cálculo de la tasa de costo de capital propio (Ke):

$$K_e = R_f + R_p$$

$$K_e = 28.1\% + 8.9\%$$

$$K_e = 37\%$$

Debido a que el proyecto se evaluará por medio de horizontes de planeación semestrales, se requiere calcular una tasa equivalente determinada para la tasa de descuento anual anterior.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$TE = ((1 + i)^{(P1/P2)}) - 1$$

$$\text{Tasa equivalente trimestral: } ((1 + 0.37)^{(1/2)}) - 1$$

$$\text{Tasa equivalente semestral: } 17.05\%$$

En conclusión, la tasa a utilizar en el flujo de fondos del proyecto en cuestión será de 17.05% semestral.

VALOR DE DESECHO:

Refleja el valor de los activos destinados por la empresa a la generación de renta, considerando el efecto de la depreciación, al finalizar el horizonte de evaluación del proyecto.

En este proyecto incremental, el activo que se adquiere es una computadora para llevar a cabo las tareas operativas de administración y control.

Se calcula la depreciación del bien según el método de línea recta de la siguiente manera, teniendo en cuenta que las computadoras deprecian totalmente su valor en 5 años o bien, 10 semestres.

Tabla N°17: Cálculo de Depreciación

PR	VALOR AL INICIO	DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA
1	\$ 13,000.00	\$ (1,300.00)	\$ 11,700.00
2	\$ 11,700.00	\$ (1,300.00)	\$ 10,400.00
3	\$ 10,400.00	\$ (1,300.00)	\$ 9,100.00
4	\$ 9,100.00	\$ (1,300.00)	\$ 7,800.00
5	\$ 7,800.00	\$ (1,300.00)	\$ 6,500.00
6	\$ 6,500.00	\$ (1,300.00)	\$ 5,200.00

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA:

El estudio de esta viabilidad permite unificar lo abordado en el resto de las viabilidades traduciendo todos los análisis en valores cuantificables que permiten la elaboración del flujo de caja del proyecto.

En primer lugar, se procede a determinar el horizonte temporal. El mismo es determinante al momento de elaborar la tasa de descuento del proyecto y a sentenciar la conveniencia de su ejecución y puesta en marcha.

Asimismo se estipularon los costos variables a través del cálculo del promedio de gasto en fletes y cadetes de acuerdo al volumen de compra de mercadería.

En base a la información suministrada por el resto de las viabilidades, como por ejemplo, los sueldos y jornales del nuevo empleado, el crecimiento del nivel de ventas o el gasto en acciones publicitarias, se proyecta el capital de trabajo. Esta proyección nos permite obtener el máximo déficit acumulado para que luego sea contemplado en la elaboración del flujo de caja proyectado.

Para hacer frente al gasto para la puesta en marcha del proyecto y la inversión en equipamiento los socios gerentes deciden desistir del financiamiento para utilizar fondos propios.

Para determinar la tasa de descuento, se realiza un análisis de un conjunto de variables y datos obtenidos del mercado. Se indagan las tasas de interés de plazo fijo de los bancos de la plaza, así como el rendimiento del Merval y la inflación acumulada en los últimos tres años a fines de interpretar comportamientos futuros de esta variable.

Por último, se determina el valor de desecho teniendo en cuenta las inversiones realizadas en el momento inicial y se aplica la depreciación contable a los bienes adquiridos para este proyecto incremental.

Teniendo en cuenta los datos recabados, se procede a la exposición del flujo de caja.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Tabla N°18: Flujo de Caja – Escenario Base

Semestre	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ -	\$ 145,337.73	\$ 225,869.38	\$ 351,023.62	\$ 545,525.85	\$ 847,801.77	\$ 1,317,568.81
Costo de Mercadería Vendida	\$ -	\$ (87,202.64)	\$ (135,521.63)	\$ (210,614.17)	\$ (327,315.51)	\$ (508,681.06)	\$ (790,541.29)
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 58,135.09	\$ 90,347.75	\$ 140,409.45	\$ 218,210.34	\$ 339,120.71	\$ 527,027.52
Sueldo	\$ -	\$ (66,960.00)	\$ (79,734.00)	\$ (95,709.90)	\$ (110,066.39)	\$ (126,579.34)	\$ (145,562.79)
Aportes	\$ -	\$ (16,740.00)	\$ (19,933.50)	\$ (23,927.48)	\$ (27,516.60)	\$ (31,644.84)	\$ (36,390.70)
Publicidad	\$ -	\$ (9,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete	\$ -	\$ (1,050.00)	\$ (1,690.50)	\$ (2,499.53)	\$ (3,832.60)	\$ (5,876.66)	\$ (8,447.60)
Cadete	\$ -	\$ (80.00)	\$ (128.80)	\$ (190.44)	\$ (292.10)	\$ (447.75)	\$ (643.60)
Depreciación		\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)
Total Costos	\$ -	\$ (95,130.00)	\$ (101,486.80)	\$ (122,327.35)	\$ (141,707.69)	\$ (164,548.59)	\$ (191,044.69)
Ut Antes de Impuestos	\$ -	\$ (36,994.91)	\$ (11,139.05)	\$ 18,082.10	\$ 76,502.65	\$ 174,572.12	\$ 335,982.84
Inversiones Generales	\$ (81,250.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (46,833.96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200.00
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ 12,948.22	\$ 3,898.67	\$ (6,328.74)	\$ (26,775.93)	\$ (61,100.24)	\$ (117,593.99)
Quebranto Ganancias	\$ -	\$ (12,948.22)	\$ (3,898.67)	\$ 6,328.74	\$ 10,518.14	\$ -	\$ -
Saldo	\$ (128,083.96)	\$ (35,694.91)	\$ (9,839.05)	\$ 19,382.10	\$ 61,544.87	\$ 114,771.88	\$ 224,888.84
Saldo Actual	\$ (128,083.96)	\$ (30,495.44)	\$ (7,181.42)	\$ 12,086.11	\$ 32,787.34	\$ 52,237.02	\$ 87,445.89
Saldo Actual Acumulado	\$ (128,083.96)	\$ (158,579.40)	\$ (165,760.82)	\$ (153,674.70)	\$ (120,887.36)	\$ (68,650.34)	\$ 18,795.55

Fuente: Elaboración Propia (2016)

A continuación se detallan los valores obtenidos por los criterios de evaluación de un proyecto de inversión:

Tabla N° 19: Criterios para la Evaluación del Proyecto – Base

INDICES	PROYECTO
Inversión	\$128,083.96
Tasa de Descuento	17.05%
Valor Actual Neto	\$18,795.55
Tasa Interna de Retorno	19.65%
Semestres de Recupero	6
Índice de Valor Actual Neto	\$0.15

Fuente: Elaboración Propia (2016)

ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA:

Luego de realizado el flujo de fondos, en el cual se introdujeron todos los datos obtenidos del análisis de viabilidades, se puede afirmar en primera medida que el proyecto es rentable. Esta afirmación es sustentada por los indicadores obtenidos y enunciados en el cuadro anterior.

Se toma en cuenta para el análisis, el Valor Actual Neto (VAN). Dicho indicador mide la rentabilidad que se obtiene luego de recuperar la inversión inicial y la tasa de descuento deseada por los inversores. El VAN es de \$18,795.55, lo cual indica que es posible recuperar tanto la inversión inicial y cumplir con las pretensiones de los propietarios, considerando el valor del dinero en el tiempo.

Del mismo modo, se enuncia la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual mide el rendimiento verdadero de los flujos de fondos del proyecto, es decir, lo que realmente reporta el proyecto por cada peso invertido. En este caso, la tasa de costo de capital propio requerido es de 17.05% por cada semestre, mientras que la TIR del proyecto asciende a 19.65% semestral.

El Índice de Valor Actual Neto (IVAN), nos representa el monto que se obtiene de VAN por cada peso invertido. En este caso, nos brinda un valor de \$0.16 para el proyecto en cuestión.

Por último, el PayBack (PB) o Período de Recupero Descontado, nos indica el período en cual el proyecto devuelve la inversión inicial, y logra brindarle al inversor la tasa de descuento requerida. En el caso de estudio, el PB es de 6 semestres, es decir que en el último período, el proyecto se convierte en rentable para sus socios.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD:

Este análisis consiste en identificar una serie de variables críticas del proyecto, que se consideran pueden incidir en su éxito o fracaso. Nos permite conocer qué pasaría con el mismo en caso de que las estimaciones realizadas no resulten de la manera prevista.

El análisis de sensibilidad trabaja aislando una variable para poder examinarla por separado para tener conocimiento de cómo ésta variable afecta los resultados de los indicadores que conforman los criterios de evaluación de un proyecto (VAN, TIR, IVAN y PayBack) y cuan sensibles son los mismos a los cambios en esa variable.

En el presente trabajo se toma como variable incierta, al crecimiento mensual de la demanda estimada (crecimiento mensual del 5% y adicionalmente un 2.5% mensual por el efecto inflacionario sobre los costos) que a su vez, determina los ingresos del proyecto. El flujo de caja estimado se toma como escenario base y luego se establecen dos límites. Uno superior, llamado escenario optimista, y otro inferior, denominado escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA:

Para llevar adelante la elaboración de este escenario, se tomará en cuenta que la demanda pesimista consistirá en inferir que el crecimiento en el volumen de ventas mensual no será de un 5%, sino del 4%.

El motivo que lleva a plantear esta situación, es que en dicha proporción fue el aumento promedio en el volumen de venta en los peores semestres de la actual marca comercializada, Volkswagen. Esto mismo, se puede observar en el Anexo N°8.

Tabla N°20: Flujo de Caja – Escenario Pesimista

Semestre	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ -	\$ 141,630.95	\$ 207,826.73	\$ 304,961.23	\$ 447,494.66	\$ 656,645.67	\$ 963,550.12
Costo de Mercadería Vendida	\$ -	\$ (84,978.57)	\$ (124,696.04)	\$ (182,976.74)	\$ (268,496.79)	\$ (393,987.40)	\$ (578,130.07)
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 56,652.38	\$ 83,130.69	\$ 121,984.49	\$ 178,997.86	\$ 262,658.27	\$ 385,420.05
Sueldo	\$ -	\$ (66,960.00)	\$ (79,734.00)	\$ (95,709.90)	\$ (110,066.39)	\$ (126,579.34)	\$ (145,562.79)
Aportes	\$ -	\$ (16,740.00)	\$ (19,933.50)	\$ (23,927.48)	\$ (27,516.60)	\$ (31,644.84)	\$ (36,390.70)
Publicidad	\$ -	\$ (9,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete	\$ -	\$ (1,050.00)	\$ (1,690.50)	\$ (2,499.53)	\$ (3,832.60)	\$ (5,876.66)	\$ (8,447.60)
Cadete	\$ -	\$ (80.00)	\$ (128.80)	\$ (190.44)	\$ (292.10)	\$ (447.75)	\$ (643.60)
Depreciación	\$ -	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)
Total Costos	\$ -	\$ (95,130.00)	\$ (102,786.80)	\$ (123,627.35)	\$ (143,007.69)	\$ (165,848.59)	\$ (192,344.69)
Ut Antes de Impuestos	\$ -	\$ (38,477.62)	\$ (19,656.11)	\$ (1,642.85)	\$ 35,990.18	\$ 96,809.68	\$ 193,075.36
Inversiones Generales	\$ (81,250.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (46,833.96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200.00
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ (13,467.17)	\$ (6,879.64)	\$ (575.00)	\$ 12,596.56	\$ 33,883.39	\$ 67,576.38
Quebranto Ganancias	\$ -	\$ 13,467.17	\$ 6,879.64	\$ 575.00	\$ (12,596.56)	\$ (8,325.24)	\$ -
Saldo	\$ (128,083.96)	\$ (37,177.62)	\$ (18,356.11)	\$ (342.85)	\$ 37,290.18	\$ 123,667.83	\$ 267,151.74
Saldo Actual	\$ (128,083.96)	\$ (31,762.17)	\$ (13,397.93)	\$ (213.79)	\$ 19,865.92	\$ 56,285.90	\$ 103,879.42
Saldo Actual Acumulado	\$ (128,083.96)	\$ (159,846.13)	\$ (173,244.06)	\$ (173,457.85)	\$ (153,591.93)	\$ (97,306.02)	\$ 6,573.39

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Tabla N°21: Criterios para la Evaluación del Proyecto - Pesimista

INDICES	PROYECTO
Inversión	\$128,083.96
Tasa de Descuento	17.05%
Valor Actual Neto	\$6,573.39
Tasa Interna de Retorno	17.90%
Semestres de Recupero	6
Índice de Valor Actual Neto	\$0.05

Fuente: Elaboración Propia (2016)

ANÁLISIS DEL ESCENARIO PESIMISTA:

Como se puede apreciar en la tabla anterior, frente a un escenario pesimista, donde en lugar de crecer mensualmente en un 5%, el crecimiento en el nivel de ventas es del 4%, el proyecto continúa siendo rentable.

Se puede apreciar como el valor actual neto (VAN), asume resultados positivos para este escenario. La tasa interna de retorno (TIR), se reduce a un 17.90%, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, y asimismo, logra cumplir con las expectativas de rentabilidad de los socios.

El período de recupero (PB) es igual al horizonte de evaluación del proyecto. En cuanto al índice de valor actual neto (IVAN), el cálculo del indicador nos brinda un resultado positivo de \$0.05. Es decir que por cada peso de inversión en el proyecto, se ganan \$0.05 de VAN.

ESCENARIO OPTIMISTA:

En esta situación se considera un crecimiento mensual de la demanda estimada en un 1% mayor a la del escenario base. Esto implica un crecimiento mensual del 6% a diferencia del crecimiento del 5% planteado en principio.

Este escenario nos brinda la posibilidad de analizar qué pasaría con el proyecto en el caso de que las ventas suban en 1% en lugar de que descieran en la misma proporción como ocurriría en un escenario pesimista.

Tabla N°22: Flujo de Caja – Escenario Optimista

Semestre	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ -	\$ 149,143.88	\$ 245,348.73	\$ 403,610.26	\$ 663,957.97	\$ 1,092,242.25	\$ 1,796,790.14
Costo de Mercadería Vendida	\$ -	\$ (89,486.33)	\$ (147,209.24)	\$ (242,166.16)	\$ (398,374.78)	\$ (655,345.35)	\$ (1,078,074.08)
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 59,657.55	\$ 98,139.49	\$ 161,444.11	\$ 265,583.19	\$ 436,896.90	\$ 718,716.05
Sueldo	\$ -	\$ (66,960.00)	\$ (79,734.00)	\$ (95,709.90)	\$ (110,066.39)	\$ (126,579.34)	\$ (145,562.79)
Aportes	\$ -	\$ (16,740.00)	\$ (19,933.50)	\$ (23,927.48)	\$ (27,516.60)	\$ (31,644.84)	\$ (36,390.70)
Publicidad	\$ -	\$ (9,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete	\$ -	\$ (1,050.00)	\$ (1,690.50)	\$ (2,499.53)	\$ (3,832.60)	\$ (5,876.66)	\$ (8,447.60)
Cadete	\$ -	\$ (80.00)	\$ (128.80)	\$ (190.44)	\$ (292.10)	\$ (447.75)	\$ (643.60)
Depreciación	\$ -	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)
Total Costos	\$ -	\$ (95,130.00)	\$ (101,486.80)	\$ (122,327.35)	\$ (141,707.69)	\$ (164,548.59)	\$ (191,044.69)
Ut Antes de Impuestos	\$ -	\$ (35,472.45)	\$ (3,347.31)	\$ 39,116.76	\$ 123,875.50	\$ 272,348.31	\$ 527,671.37
Inversiones Generales	\$ (81,250.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (46,833.96)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200.00
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ 12,415.36	\$ 1,171.56	\$ (13,690.87)	\$ (43,356.42)	\$ (95,321.91)	\$ (184,684.98)
Quebranto Ganancias	\$ -	\$ (12,415.36)	\$ (1,171.56)	\$ 13,586.91		\$ -	\$ -
Saldo	\$ (128,083.96)	\$ (34,172.45)	\$ (2,047.31)	\$ 40,312.80	\$ 81,819.07	\$ 178,326.40	\$ 349,486.39
Saldo Actual	\$ (128,083.96)	\$ (29,194.74)	\$ (1,494.31)	\$ 25,137.89	\$ 43,588.20	\$ 81,163.09	\$ 135,894.46
Saldo Actual Acumulado	\$ (128,083.96)	\$ (157,278.70)	\$ (158,773.01)	\$ (133,635.13)	\$ (90,046.93)	\$ (8,883.84)	\$ 127,010.62

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Tabla N°23: Criterios para la Evaluación del Proyecto - Optimista

INDICES	PROYECTO
Inversión	\$128,083.96
Tasa de Descuento	17.05%
Valor Actual Neto	\$127,010.62
Tasa Interna de Retorno	31.98%
Semestres de Recupero	6
Índice de Valor Actual Neto	\$0.99

Fuente: Elaboración Propia (2016)

ANÁLISIS DEL ESCENARIO OPTIMISTA:

De acuerdo a los valores obtenidos de los criterios de evaluación para el análisis del proyecto, podemos observar como al aumentar el nivel de ventas mensual en un 1% más que en el escenario base, el proyecto se torna más atractivo.

En este caso, se devuelve la inversión inicial y se cumple con creces las expectativas de los socios. El valor actual del proyecto (VAN), asciende a \$127,010.62, aproximadamente once veces mayor al del escenario base. Una tasa interna de retorno (TIR), superior en un 30%.

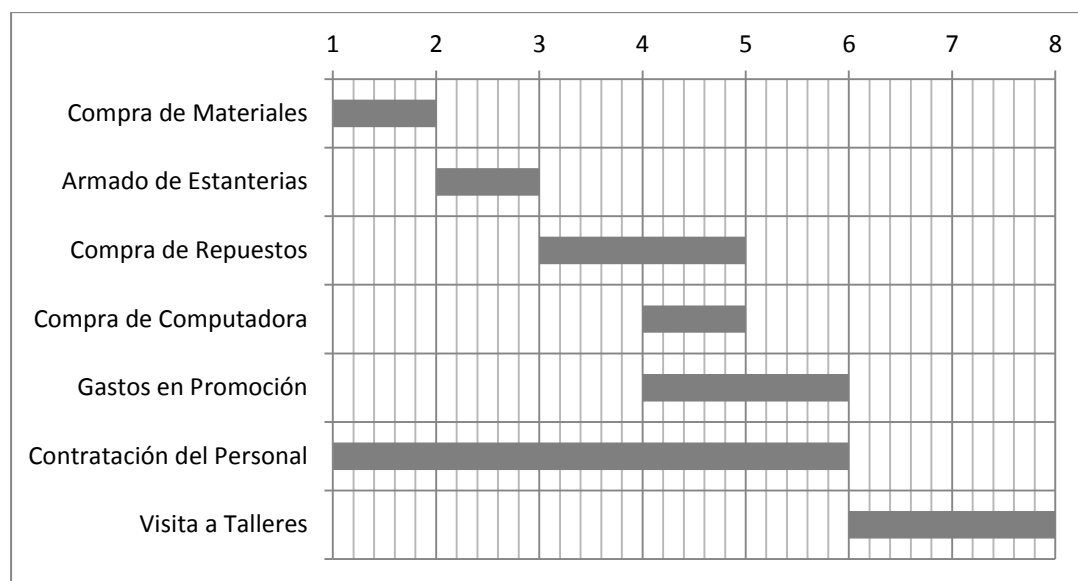
En cuanto al índice de valor actual neto, se puede apreciar que por cada peso invertido en el proyecto, se obtiene \$0.99 de VAN. Asimismo, el período de recupero de la inversión continua siendo el sexto semestre para cumplir con las exigencias planteadas.

Cronograma de Ejecución:

Se espera que el proyecto pueda ponerse en marcha en un plazo no mayor a dos meses.

Dada la importancia que reviste la incorporación de un nuevo recurso humano es que se destina hasta 6 semanas para seleccionar al empleado y a partir de allí comenzar con las visitas a los talleristas para comunicar el nuevo producto.

Tabla N°24: Cronograma de Ejecución



Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS DE ALTERNATIVAS:

Analizados los aspectos generales y particulares de la inversión propuesta, se indaga acerca de una alternativa a tener en cuenta por los socios gerentes de Madolbi SRL.

Dado que la inquietud por incurrir en la venta de una segunda marca de repuestos surge por la presunción de que con Volkswagen el crecimiento es lento y estaría llegando a su máximo en la zona sur de la ciudad de Santiago del Estero; Y de que la zona se encuentra en pleno crecimiento demográfico y seguirá con el mismo ritmo en los próximos años; Se examina la posibilidad de realizar la inversión en dos nuevas marcas, en lugar de una.

Se hace referencia a la inclusión de la marca Fiat conjuntamente con Chevrolet a la línea comercializada actualmente.

¿Por qué incursionar en dos nuevas marcas?

Del análisis de la viabilidad técnica, se observa que a pesar de la incorporación de artículos de la marca Chevrolet al stock vigente, continúa existiendo espacio ocioso en el local comercial que puede ser aprovechado.

Este aprovechamiento del espacio vacío permite disminuir la incidencia de los costos fijos en la estructura total de costos de la empresa, ya que sin aumentar capacidad o mano de obra se estaría incorporando la posibilidad de venta de una tercera variante de repuestos.

Emplear el espacio improductivo presente, brinda la posibilidad de ahorrar en costos tales como alquiler de un nuevo local, maquinaria, impositivos, mano de obra, publicidad, entre otros. A la vez que se hace más eficiente la utilización del espacio físico disponible

¿Por qué Fiat?

La marca posee el 10.47% del total de los autos presentes en el parque automotor según datos de ACARA. Esto representaría un total de 14,294 unidades en circulación en la ciudad de Santiago del Estero y de 10,984 unidades que tienen una antigüedad superior a 3 años. Estos últimos son los vehículos que mayor cantidad de desperfectos sufren y no están amparados por la garantía del concesionario.

La empresa posee en el mercado argentino 16 modelos de autos diferentes, entre los cuales se destacan los Fiat Uno, Siena, Palio, Punto, Strada, Línea y Toro.

Asimismo, el Fiat Uno es un modelo de auto muy popular dentro de un segmento de mercado interesante para los socios gerentes de la empresa, como lo son los dueños de taxis y remises. Tal como se menciona anteriormente en este trabajo,

este tipo de cliente compra repuestos con mayor frecuencia que cualquier otro actor del mercado minorista, dada las características de su actividad comercial.

Con la incorporación de la venta de esta tercera marca, el público total de la empresa se elevaría a 47,833 vehículos en circulación en la ciudad, en lugar de los 36,847 vehículos que se abastecerían aprovisionando a los usuarios de Chevrolet y Volkswagen.

Se prefiere Fiat al resto de las marcas, a pesar de tener menor participación de mercado que otras como por ejemplo, Renault. Esto se debe a que según la opinión de expertos en el rubro, los componentes necesarios para el armado del vehículo poseen un mayor grado de estandarización. Estos datos fueron obtenidos producto de la experiencia de talleristas, viajantes y empleados del negocio.

La estandarización de las autopartes posibilita tener un stock más completo con menor inversión y mayor posibilidad de brindarle soluciones al cliente.

Viabilidad Comercial:

Estimación de la demanda:

Al igual que para la estimación del nivel de ventas para la marca Chevrolet, para la proyección de la demanda a futuro de Fiat se toma como referencia el comportamiento de esta variable en la ya existente, Volkswagen.

Se consideran representativos estos datos históricos dada la similitud del tipo de clientes demandantes y asimismo que se ofrecen en el mismo entorno competitivo.

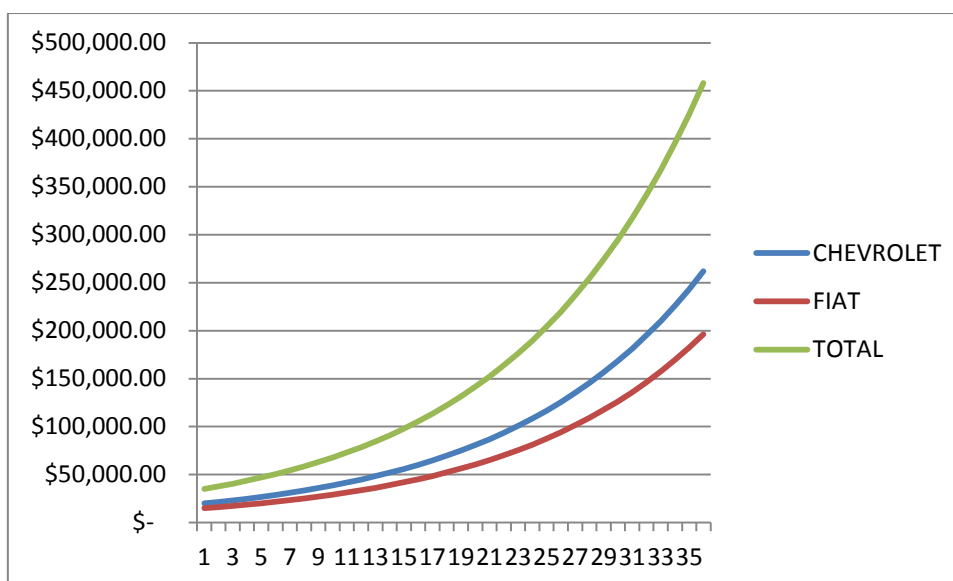
Dado que en el parque automotor de la provincia de Santiago del Estero, encontramos un 25% menos de autos de la marca Chevrolet que de Fiat, se infiere que el nivel de ventas inicial será inferior en esta misma proporción. Pero que tendrá el mismo crecimiento mensual y sufrirá el mismo efecto inflacionario

Por ende, se parte de un nivel de ventas mensual de \$15000 y se espera un crecimiento de un 5% mensual.

Asimismo se asume que por efecto de la inflación sobre los costos, los bienes aumentarán un 30% anual y este efecto se distribuirá proporcionalmente a lo largo del año calendario. Esto generará que el precio de venta aumente en la misma proporción.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el nivel de ventas de la empresa comenzaría en \$35000, en lugar de \$20000, y progresaría de acuerdo al siguiente gráfico.

Gráfico N°7: Estimación de la demanda Chevrolet y Fiat



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°25: Crecimiento de Ventas Fiat

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	\$ 15,000.00	\$ 36,228.41	\$ 87,499.83
Febrero	\$ 16,143.75	\$ 38,990.82	\$ 94,171.69
Marzo	\$ 17,374.71	\$ 41,963.87	\$ 101,352.28
Abril	\$ 18,699.53	\$ 45,163.62	\$ 109,080.39
Mayo	\$ 20,125.37	\$ 48,607.34	\$ 117,397.77
Junio	\$ 21,659.93	\$ 52,313.65	\$ 126,349.35
Julio	\$ 23,311.50	\$ 56,302.57	\$ 135,983.49
Agosto	\$ 25,089.00	\$ 60,595.64	\$ 146,352.23
Septiembre	\$ 27,002.04	\$ 65,216.06	\$ 157,511.59
Octubre	\$ 29,060.95	\$ 70,188.78	\$ 169,521.85
Noviembre	\$ 31,276.84	\$ 75,540.68	\$ 182,447.89
Diciembre	\$ 33,661.70	\$ 81,300.65	\$ 196,359.54
TOTAL	\$ 278,405.33	\$ 672,412.10	\$ 1,624,027.93

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°26: Crecimiento de Ventas Total Chevrolet + Fiat.

	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	\$ 35,000.00	\$ 84,532.95	\$ 204,166.27
Febrero	\$ 37,668.75	\$ 90,978.59	\$ 219,733.95
Marzo	\$ 40,540.99	\$ 97,915.70	\$ 236,488.66
Abril	\$ 43,632.24	\$ 105,381.78	\$ 254,520.92
Mayo	\$ 46,959.20	\$ 113,417.14	\$ 273,928.14
Junio	\$ 50,539.84	\$ 122,065.19	\$ 294,815.16
Julio	\$ 54,393.50	\$ 131,372.66	\$ 317,294.82
Agosto	\$ 58,541.01	\$ 141,389.83	\$ 341,488.55
Septiembre	\$ 63,004.76	\$ 152,170.80	\$ 367,527.05
Octubre	\$ 67,808.87	\$ 163,773.83	\$ 395,550.99
Noviembre	\$ 72,979.30	\$ 176,261.58	\$ 425,711.75
Diciembre	\$ 78,543.97	\$ 189,701.53	\$ 458,172.27
TOTAL	\$ 649,612.44	\$ 1,568,961.57	\$ 3,789,398.51

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, cabe aclarar que los gastos en publicidad se mantendrían sin variantes, ya que por ejemplo, para la confección de las remeras a entregar a los talleristas o para la impresión de folletería únicamente habría que adicionarles el logo de la marca FIAT a los previstos.

Viabilidad Técnica:

Inversiones en obras físicas:

En el presente trabajo se considera necesaria la elaboración de cinco nuevas estanterías para almacenar la mercadería de Chevrolet. Del mismo modo, se estima necesaria la realización de cinco estantes nuevos para la guarda de los repuestos Fiat.

Se evalúa que el aumento de costos será el doble de los originales, dado que se aumenta la cantidad de estanterías en la misma proporción. Como resultante quedaría un costo de mano de obra de \$3000 y de materiales de \$7000.

El total de inversiones en obras físicas quedaría resumido de la siguiente manera:

Tabla N°27: Total de Inversiones alternativa Fiat

<u>INVERSIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
<u>MATERIALES</u>	<u>\$7000.00</u>
<u>MANO DE OBRA</u>	<u>\$3000.00</u>
<u>EQUIPAMIENTO</u>	<u>\$13000.00</u>
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	<u>\$23000.00</u>

Fuente: Elaboración Propia

El monto a invertir para la conformación del stock inicial sería el mismo que para la marca Chevrolet y el dinero sería destinado en la misma proporción a la compra de las familias de producto. Se procedería de esta manera dado que se considera que son las autopartes que experimentan mayor rotación.

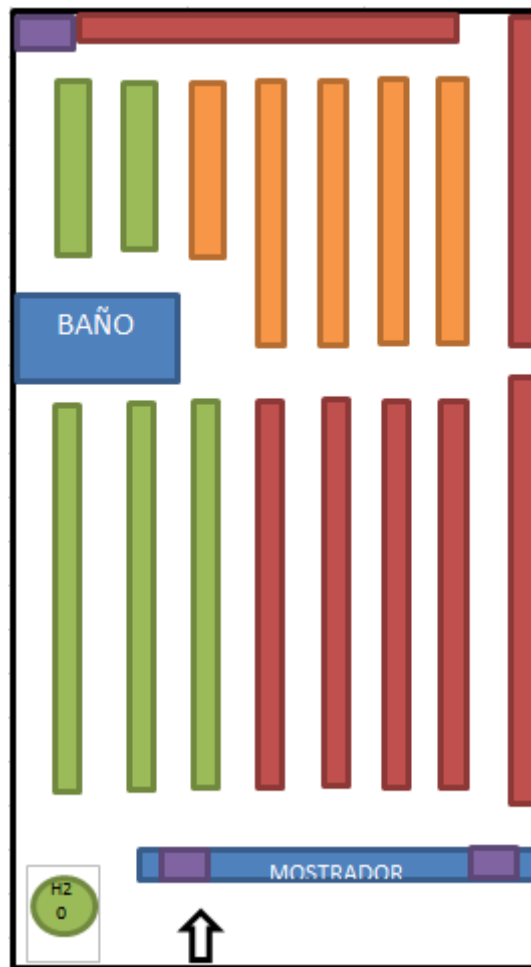
Tabla N°28: Stock tentativo Fiat

FLIAS DE PRODUCTOS	MONTO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR
ACCESORIOS	\$ 3,000.00	Logos, manijas, etc.	CROMOSOL
ENCENDIDO	\$ 6,000.00	Rotores, tapas, condensadores, etc.	ETMAN
MOTOR	\$ 6,000.00	Juntas, aros, cojinetes, etc.	ETMAN
FRENOS	\$ 6,000.00	Pastillas, discos, campanas, etc.	ETMAN
SIST. ELECTRICO	\$ 3,000.00	Baterías, alternadores, etc.	ETMAN
REFRIGERACION	\$ 12,000.00	Mangueras, bombas, grifos, etc.	JUNIOR
TREN DELANTERO	\$ 15,000.00	Rotulas, extremos, bujes, etc.	JUNIOR
TREN TRASERO	\$ 3,000.00	Ejes, bujes, bieletas, etc.	JUNIOR
CAJA	\$ 6,000.00	Kit de embrague, placas, etc.	SINKROMAT
TOTAL	\$ 60,000.00		

Los proveedores descriptos se encuentran posibilitados de ofrecer el producto requerido

Se detalla a continuación la disposición de las estanterías que almacenarían la mercadería de las tres marcas.

Imagen N°8: Distribución de estanterías VW, Chevrolet y Fiat.



Fuente: Elaboración propia

- En rojo se grafican las estanterías de Volkswagen;
- En anaranjado, las estanterías de Chevrolet;
- En verde, las estanterías de Fiat;
- En violeta podemos observar la ubicación de las computadoras.

En cuanto al software del sistema al igual que con la alternativa base, permite fácilmente asimilar y distinguir la venta al público según tipo de marcas, la carga del stock en el sistema y realizar comparaciones, por lo que no sería un atenuante.

Viabilidad Organizacional:

Para atender al público sería aconsejado el número total de dos empleados. Tal cual como se tenía estipulado para atender a los compradores de la marca Chevrolet.

Viabilidad Económica Financiera:

Como se menciona anteriormente, esta viabilidad integra todas las anteriores haciendo posible el análisis financiero consistente en proyectar los flujos de efectivo positivos y negativos en el horizonte temporal planeado, estimando el monto de las inversiones fijas y la financiación del proyecto, para finalmente conocer la utilidad neta que ofrece el mismo

El horizonte temporal se mantendrá sin variantes.

Se detalla en la siguiente tabla el total de las inversiones a realizar para llevar a cabo la alternativa de inclusión de las dos marcas de repuestos a la existente.

- **Tabla N°29: Total de Inversiones alternativa Volkswagen, Chevrolet y**

Fiat:

<u>INVERSIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
<u>MERCADERIA</u>	<u>\$120,000.00</u>
<u>PROMOCIÓN</u>	<u>\$12,250.00</u>
<u>OBRAS FISICAS</u>	<u>\$23,000.00</u>
<u>TOTAL INVERSIONES</u>	<u>\$155,250.00</u>

- *Fuente: Elaboración Propia (2016)*

El capital de trabajo se expresa de la siguiente manera

Tabla N°30: Capital de Trabajo Proyectado para la Alternativa Chevrolet- Fiat

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ingresos	\$ 35,000.00	\$ 37,668.75	\$ 40,540.99	\$ 43,632.24	\$ 46,959.20	\$ 50,539.84	\$ 54,393.50	\$ 58,541.01	\$ 63,004.76
Costo de Mercadería Vendida	\$ (21,000.00)	\$ (22,601.25)	\$ (24,324.60)	\$ (26,179.35)	\$ (28,175.52)	\$ (30,323.90)	\$ (32,636.10)	\$ (35,124.60)	\$ (37,802.86)
Utilidad Bruta	\$ 14,000.00	\$ 15,067.50	\$ 16,216.40	\$ 17,452.90	\$ 18,783.68	\$ 20,215.94	\$ 21,757.40	\$ 23,416.40	\$ 25,201.90
Flete	\$ (210.00)	\$ (420.00)	\$ (420.00)	\$ (420.00)	\$ (420.00)	\$ (420.00)	\$ (483.00)	\$ (897.00)	\$ (897.00)
Cadete	\$ (16.00)	\$ (32.00)	\$ (32.00)	\$ (32.00)	\$ (32.00)	\$ (32.00)	\$ (36.80)	\$ (36.80)	\$ (36.80)
Sueldo	\$ (9,700.00)	\$ (9,700.00)	\$ (9,700.00)	\$ (11,640.00)	\$ (12,640.00)	\$ (13,580.00)	\$ (11,640.00)	\$ (11,640.00)	\$ (11,640.00)
Aportes	\$ (2,425.00)	\$ (2,425.00)	\$ (2,425.00)	\$ (2,910.00)	\$ (3,160.00)	\$ (3,395.00)	\$ (2,910.00)	\$ (2,910.00)	\$ (2,910.00)
Radio	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)	\$ (1,500.00)			
Total Costos	\$ (13,851.00)	\$ (14,077.00)	\$ (14,077.00)	\$ (16,502.00)	\$ (17,752.00)	\$ (18,927.00)	\$ (15,069.80)	\$ (15,483.80)	\$ (15,483.80)
Saldo	\$ 149.00	\$ 990.50	\$ 2,139.40	\$ 950.90	\$ 1,031.68	\$ 1,288.94	\$ 6,687.60	\$ 7,932.60	\$ 9,718.10
Saldo Acumulado	\$ 149.00	\$ 1,139.50	\$ 3,278.90	\$ 4,229.79	\$ 5,261.47	\$ 6,550.41	\$ 13,238.01	\$ 21,170.62	\$ 30,888.72

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones sobre el Capital de Trabajo:

De acuerdo a lo que se puede apreciar en el gráfico anterior. Con esta nueva alternativa propuesta, los socios no deberían destinar fondos para financiar su capital trabajo dado que con el margen de ingresos sobre los costos (40%) alcanzaría para cubrir los gastos operativos diarios del emprendimiento.

Cabe recordar que los costos no presentan variaciones con respecto a la alternativa original.

La inversión en capital de trabajo sería nula.

Determinación de la tasa de descuento:

La tasa de descuento determinada para la evaluación de esta alternativa será la misma que se utiliza para descontar el proyecto original, 17.05 semestral.

De acuerdo a lo enunciado, el flujo de caja proyectado quedaría expresado de la siguiente manera:

Flujo de Caja del Proyecto – Alternativa Chevrolet y Fiat

Tabla N°31: Flujo de Caja del proyecto – alternativa Chevrolet y Fiat

Semestre	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ -	\$ 254,341.03	\$ 395,271.41	\$ 614,291.34	\$ 954,670.23	\$ 1,483,653.10	\$ 2,305,745.42
Costo de Mercadería Vendida	\$ -	\$ (152,604.62)	\$ (237,162.85)	\$ (368,574.80)	\$ (572,802.14)	\$ (890,191.86)	\$ (1,383,447.25)
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 101,736.41	\$ 158,108.57	\$ 245,716.54	\$ 381,868.09	\$ 593,461.24	\$ 922,298.17
Sueldo	\$ -	\$ (66,960.00)	\$ (79,734.00)	\$ (95,709.90)	\$ (110,066.39)	\$ (126,579.34)	\$ (145,562.79)
Aportes	\$ -	\$ (16,740.00)	\$ (19,933.50)	\$ (23,927.48)	\$ (27,516.60)	\$ (31,644.84)	\$ (36,390.70)
Publicidad	\$ -	\$ (9,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flete	\$ -	\$ (1,837.50)	\$ (2,958.38)	\$ (4,374.18)	\$ (6,707.05)	\$ (10,284.16)	\$ (14,783.30)
Cadete	\$ -	\$ (140.00)	\$ (225.40)	\$ (333.27)	\$ (511.18)	\$ (783.56)	\$ (1,126.30)
Depreciación		\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)	\$ (1,300.00)
Total Costos	\$ -	\$ (95,977.50)	\$ (102,851.28)	\$ (124,344.82)	\$ (144,801.21)	\$ (169,291.89)	\$ (197,863.09)
Ut Antes de Impuestos	\$ -	\$ 5,758.91	\$ 55,257.29	\$ 121,371.71	\$ 237,066.88	\$ 424,169.35	\$ 724,435.08
Inversiones Generales	\$ (146,250.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200.00
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ (2,015.62)	\$ (19,340.05)	\$ (42,480.10)	\$ (82,973.41)	\$ (148,459.27)	\$ (253,552.28)
Quebranto Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ (146,250.00)	\$ 5,043.29	\$ 37,217.24	\$ 80,191.61	\$ 155,393.47	\$ 277,010.08	\$ 477,382.80
Saldo Actual	\$ (146,250.00)	\$ 4,308.66	\$ 27,164.47	\$ 50,005.15	\$ 82,784.13	\$ 126,077.76	\$ 185,625.77
Saldo Actual Acumulado	\$ (146,250.00)	\$ (141,941.34)	\$ (114,776.86)	\$ (64,771.71)	\$ 18,012.42	\$ 144,090.17	\$ 329,715.94

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan los valores obtenidos por los criterios de evaluación del proyecto de inversión:

Tabla N° 32: Criterios para la Evaluación del Proyecto – Alternativa Chevrolet-Fiat

INDICES	PROYECTO
Inversión	\$146,250.00
Tasa de Descuento	17.05%
Valor Actual Neto	\$329,715.94
Tasa Interna de Retorno	51.51%
Semestres de Recupero	4
Índice de Valor Actual Neto	\$2.25

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Análisis del Flujo de Caja:

Luego de realizado el flujo de fondos, se puede afirmar que el proyecto es rentable e inclusive considerablemente mayor que la alternativa original. Esta afirmación es sustentada por los indicadores obtenidos y enunciados en el cuadro anterior.

Para el análisis, consideramos el Valor Actual Neto (VAN). Dicho indicador representativo de la rentabilidad nos arroja un valor de VAN para el proyecto original de \$18.795.55 y para la alternativa planteada de \$329.715.94. Es decir que ambos proyectos permiten recuperar tanto la inversión inicial y cumplir con las pretensiones de los propietarios, considerando el valor del dinero en el tiempo, pero es notoriamente superior la alternativa planteada a favor de la incorporación de Fiat y Chevrolet.

Del mismo modo, se enuncia la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual mide el rendimiento verdadero de los flujos de fondos del proyecto, es decir, lo que realmente reporta el proyecto por cada peso invertido. La TIR del proyecto original asciende a 19.65% semestral y la de la alternativa analizada a 51.51% semestral.

El Índice de Valor Actual Neto (IVAN), nos brinda un valor de \$0.16 para el proyecto principal y \$2.25 pesos de VAN por cada peso invertido.

Por último, el PayBack (PB) indica que el primer proyecto devuelve la inversión inicial y le brinda al inversor la tasa de descuento requerida en el sexto período. Sin embargo, para la alternativa señalada el Pay Back se obtiene en el cuarto semestre.

Tabla N°33: Comparación Proyecto Base vs Alternativa Chevrolet-Fiat

INDICES	BASE	ALTERNATIVA
Inversión	\$128,083.96	\$146,250.00
Tasa de Descuento	17.05%	17.05%
Valor Actual Neto	\$18.795.55	\$329,715.94
Tasa Interna de Retorno	19.65%	51.51%
Semestres de Recupero	6	4
Índice de Valor Actual Neto	\$0.16	\$2.25

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSION FINAL:

El presente trabajo final de graduación, tuvo el fin de formular y evaluar un proyecto de inversión para la inclusión de una nueva línea de productos para una empresa comercial autopartista en funcionamiento en la provincia de Santiago del Estero.

Previo a comenzar con el análisis, se pudo describir la realidad del sector comercial autopartista a nivel nacional y provincial.

A nivel comercio internacional, el mercado se encuentra en una fase de desconcierto dado que el principal socio comercial del gobierno argentino y principal exportador e importador de autopartes, como lo es la República Federativa de Brasil, se encuentra atravesando por una crisis económica que impacta directamente sobre la actividad económica de nuestra nación y por ende del sector autopartista.

Por el lado de la República Argentina, debido a los bajos a nullos crecimientos esperados de la actividad económica, la elevada inflación (superior al 30% en promedio en el período 2014-2016), la consecuente pérdida del poder adquisitivo de la población y la suba en el precio de los vehículos; Se espera que el parque automotor en las ciudades envejezca por la baja en la ventas de autos cero kilómetros.

Sin embargo, este escenario resulta auspicioso, ante la expectativa de crecimiento en la venta de autos usados. El envejecimiento del parque automotor permitirá mejores condiciones de mercado para el comercio en estudio ya que la ciudad de Santiago del Estero no permanecerá ajena a esta coyuntura.

Continuando con la evaluación, se analizaron cada una de las viabilidades que afectan de manera directa al proyecto y de las cuales se obtuvieron los siguientes datos e información:

En lo que concierne a la viabilidad comercial, el proyecto tiene un mercado favorable, dado que se encuentra localizado en una zona donde no se instalaron competidores con fuerte participación en el mercado y además, se ubica aledaño a público demandante del producto comercializado.

Se recomienda estrechar lazos comerciales con los dueños de los talleres mecánicos de la zona. Dado que son los que diagnostican las fallas mecánicas y orientan al comprador al momento de elegir el repuesto y dónde comprarlo. Sería recomendable asimismo realizar un estudio para identificar cuál es el tallerista de la zona que recibe mayor cantidad de autos Chevrolet para proponer alguna alianza estratégica que permita captar mayor cantidad de ventas.

En cuanto a la viabilidad técnica, se puede apreciar cómo al incurrir en esta iniciativa se podría aprovechar la capacidad ociosa que posee la empresa actualmente, recalcando que se trata de un proyecto de modernización. Asimismo, no serían necesarios grandes inversiones en obras físicas para llevar a cabo el propósito.

De este análisis conjuntamente con el análisis de los flujos de caja proyectado y económico financiero, podemos apreciar cómo el VAN del proyecto aumenta sustancialmente a medida que se hace un mejor aprovechamiento del espacio físico existente.

Tomando en cuenta este último dato, se propone como alternativa la utilización del 100% del espacio físico disponible y se plantea la variante de combinar con la venta de autopartes Volkswagen, la de las marcas Chevrolet y Fiat. Esta incursión permite llegar a un total de 25,000 automóviles adicionales. La alternativa reduce la incidencia de los costos fijos en la estructura total de costos. Al mismo tiempo que aumenta la rentabilidad del proyecto tal cual lo reflejan los indicadores financieros.

Con respecto a la viabilidad organizativa, se estima apropiado aumentar el personal contratado para hacer frente a los nuevos requerimientos administrativos, favorecer el control por oposición y no descuidar la atención al cliente.

Se recalca que la implementación del proyecto será dificultosa sin el involucramiento íntegramente del personal que ocupa las posiciones directivas. Se aconseja empoderar a uno de los dos empleados con los que se llevará a cabo el emprendimiento para favorecer el control y la gestión del negocio.

De igual manera, se consideran todos los costos originados por dichas variables conjuntamente con los generados en el ámbito legal e impositivo para enfrentar el proyecto en su actividad normal y habitual.

Luego de aunar todos los datos recibidos por las viabilidades desarrolladas previamente, se procede al análisis de la viabilidad más importante, la económica y financiera, porque determina si es factible o no llevar a cabo el proyecto. En este caso, esta viabilidad ha dejado a la vista, a continuación de un estudio detallado y cuantificado de los aspectos que rodean el proyecto, que es viable su ejecución. Fundamentado en los valores obtenidos por los criterios de evaluación para el proyecto de inversión.

Del mismo modo, continuando con el análisis de esta viabilidad, se somete a la variable “ventas” a cambios positivos y negativos en sus valores como indicador de riesgo ante la posibilidad de que los resultados esperados no se ajusten a la realidad y en ambos casos el rendimiento obtenido se mantiene favorable.

Finalmente, y a modo de síntesis final, se recomienda a la empresa “MADOLBI REPUESTOS” invertir en el proyecto incrementando la utilización de su capacidad instalada disponible e incursionando en nuevas marcas que permitan acceder a nichos de mercado con elevado potencial de penetración.

Bibliografía

- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y Control de la Producción*. México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2006). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Sapag Chain, N. (2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Indices de Gestión. Edición 10ma*. Bogotá: 3R Editores.
- Spidalieri, R. M. (2010). *Planificación y Control de Gestión: Scorecard en Finanzas, Cuestiones Básicas*. Buenos Aires: Brujas.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Administración Estratégica. 11va Edición*. Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. 15ta Edición*. Mc Graw Hill Interamericana.

OTRAS FUENTES:

- Índice Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC). www.indec.com.ar.
<http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm>
- Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFSA). www.adeffa.com.ar
- Ministerio de Economía de la República Argentina. www.mecon.gov.ar
- Banco Mundial. www.bancomundial.org/es/country/argentina
- Cámara Empresaria de Repuestos Automotor y Afines de Córdoba (CERAC).
www.cerac.org.ar
- Piacentini, F. (2014). NOAnomics. Informe Fiscal de Provincias

ANEXOS

1. Ley 25.761 de Desarmaderos de vehículos:

Artículo del Diario la Voz del Interior, día 18 de abril de 2012.

De la Sota reglamentó la Ley de Desarmaderos

Secuestrarán, compactarán y venderán la mercadería de los desarmaderos no inscriptos en el Registro Nacional.

- 18/04/2012 18:27 | Diego Dávila



DESARMADEROS. La Provincia adhirió a la ley nacional en 2010, pero no la reglamentó (Archivo).

El gobernador José Manuel de la Sota reglamentó la normativa por la que la Provincia adhirió a la ley nacional 25.761 que busca mantener a raya los desarmaderos de vehículos.

Después de dos décadas de reclamos por parte de los empresarios repuesteros cordobeses, la Provincia adhirió a la ley nacional en 2010. Sin embargo, para que pudiera implementarse faltaba la reglamentación, que estaba lista a fines del año pasado, pero no se rubricó por el recambio en el Gobierno provincial.

Bajo este nuevo régimen, todas las chacaritas de la provincia dedicadas a automotores tendrán que estar inscriptas en el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas, pertenecientes a la Dirección Nacional de Registros de la Propiedad Automotor y Créditos Prendarios.

Si el propietario del desarmadero no está inscripto, la Policía provincial -a partir del pedido de la Justicia- procederá a secuestrar y destruir por compactación todas sus piezas, repuestos o autopartes que tenga para la venta o mantenga guardadas para otra finalidad.

Esto puede suceder no sólo por alguna denuncia, sino también como resultado de alguna inspección realizada en el marco de la ley 25.761, si se encuentran piezas que no están autorizadas para su reciclaje, como son aquellas que inciden en la seguridad del vehículo (partes del tren delantero, por ejemplo).

Las autopartes destruidas por compactación se venderán y los fondos se destinarán a la Policía provincial para gastos de infraestructura, bienes y servicios ligadas a la implementación de la Ley de Desarmaderos.

2. Ley N°22625: Revisiones Técnicas Vehiculares.

TÍTULO I

PRINCIPIOS BÁSICOS

Artículo 1°.- Objetivos. Son objetivos de la presente ley incrementar la seguridad vial, controlando las condiciones mínimas de seguridad activa y pasiva exigidas a vehículos y moto vehículos que circulen en el territorio de la Ciudad de Buenos Aires, proteger el medio ambiente, contribuyendo a reducir la polución en la ciudad emanada de esas fuentes móviles, y establecer un sistema de revisiones, controles y sanciones que garanticen el efectivo cumplimiento de los mismos.

Artículo 6°.- Modalidades. El sistema de Revisiones Técnicas vehiculares observará dos modalidades diferentes:

- Una Verificación Técnica Obligatoria (VTO) realizada periódicamente en Estaciones de Verificación fijas habilitadas a ese fin, efectuada bajo el régimen de concesiones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en los términos del artículo 13 de esta ley.
- Revisiones Técnicas Rápidas y Aleatorias (RTRA) realizadas a la vera de las vías de circulación por la autoridad de aplicación en los términos del artículo 21 de esta ley.

Artículo 9°.- Autopartes. Las autopartes de seguridad no se deben reparar, salvo para aquellas en las que se normalice un proceso de acondicionamiento y se garanticen prestaciones similares al original.

A efectos de certificar esos procesos, son competentes las autoridades nacionales en materia industrial o de transporte, que fiscalizan la fabricación e importación de vehículos y partes, pudiendo dar validez a las homologaciones aprobadas por otros países.

TÍTULO V

RÉGIMEN DE SANCIONES

Artículo 27.- La autoridad de aplicación controla el cumplimiento de lo dispuesto por la presente ley. El personal en funciones de inspección o verificación tendrá, entre otras, las siguientes facultades:

Detener con la correspondiente identificación y sin notificación previa, a los vehículos que circulen en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires sujetos a inspección o verificación técnica.

Requerir información y proceder a los exámenes y controles establecidos en la ley.

Comprobar la existencia y vigencia de la documentación exigible con motivo de la presente.

Requerir, en el ejercicio de sus funciones, el auxilio de los cuerpos y fuerzas de seguridad si fuera necesario.

Artículo 28.- Multas. La inexistencia o pérdida de vigencia de la Verificación Técnica Obligatoria prescrita por esta ley, será sancionada con multa en los términos del punto 6.1.12, Capítulo I, Sección 6º, Libro II del Anexo I, de la Ley N° 451 y sus modificatorias, el que quedará redactado de la siguiente forma:

"6.1.12 VERIFICACIÓN TÉCNICA. El/la propietario/a de un vehículo o moto vehículo que no efectúe las revisiones técnicas obligatorias es sancionado/a con multa de cien (100) a mil (1.000) Unidades Fijas por dicho vehículo. El/la conductor/a de un vehículo o moto vehículo que circule con la Verificación Técnica vencida, es sancionado/a con multa de cincuenta (50) a quinientas (500) Unidades Fijas por dicho vehículo".

Artículo 29.- Talleres Calificados. Los propietarios de Talleres Calificados que incumplan las obligaciones que la presente ley les asigna o no fiscalicen las atribuidas a su director técnico, serán sancionados con un apercibimiento administrativo. La acumulación de tres (3) apercibimientos en un período de trescientos sesenta y cinco (365) días corridos implicará la pérdida definitiva de la calificación que le atribuye el artículo 8º. Los incumplimientos del director técnico además, serán comunicados por la autoridad de aplicación al Colegio Profesional respectivo.

Artículo 30.- Adjudicatarios. Los adjudicatarios del servicio deberán responder por sus incumplimientos, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 2.095, con las sanciones que emanen del pliego de concesión, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales emanadas de tales incumplimientos, y con las sanciones previstas de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 2.095.

3. Encuesta de Clima Laboral:

La siguiente encuesta fue suministrada con el objeto de indagar acerca de las características del clima laboral y los valores que los tres empleados y los dos administradores perciben de la organización. Asimismo se indagó respecto de la apreciación acerca de los sistemas informáticos.

Se presentan seguidamente los resultados tabulados luego de la obtención de la información.

ENCUESTA PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN – MADOLBI
REPUESTOS

Universidad Empresarial Siglo XXI

1- ¿Qué valores considera usted representativos de Madolbi Repuestos?
(marque con una cruz aquellos que considera apropiados para
responder a la pregunta)

- Respeto
 - Calidez
 - Calidad
 - Proactividad
 - Responsabilidad
 - Puntualidad
 - Transparencia
 - Dinámica
 - Experiencia
 - Otros.....
-

2- Podría decir que la comunicación entre los empleados es:

- Buena
- Regular
- Mala

3- Podría sostener que la comunicación entre los directivos y los
empleados es:

- Fluida
- Adecuada
- Normal
- Poca
- Inexistente

4- Considera el funcionamiento de los sistemas operativos:

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

4. Crecimiento del parque Automotor:

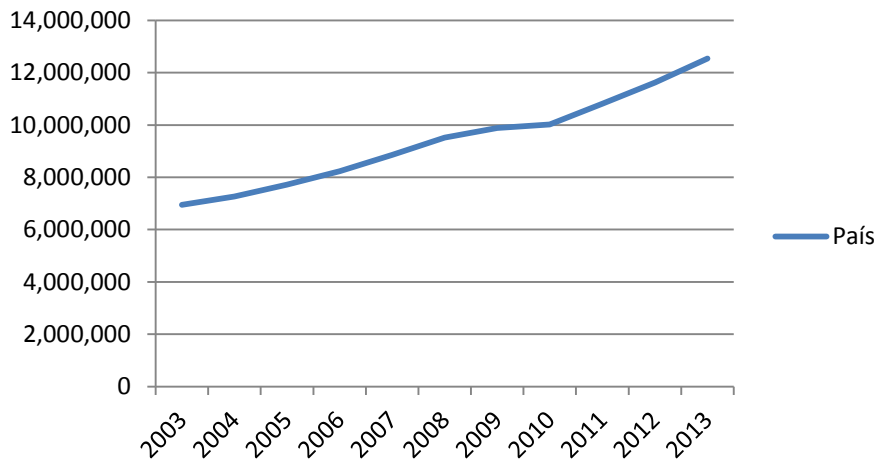
A continuación se presentan los datos recabados de la Dirección Nacional de los Registros Seccionales de la Propiedad Automotor. Allí se puede apreciar el crecimiento del parque automotor tanto a nivel nacional como provincial y las diferencias de crecimiento entre uno y otro.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
País	6.950.030	7.270.149	7.717.513	8.237.143	8.858.412	9.511.597
Santiago del Estero	41.099	43.163	46.054	50.180	55.703	61.512
Peso Relativo	0,59%	0,59%	0,60%	0,61%	0,63%	0,65%
Crecimiento País		4,61%	6,15%	6,73%	7,54%	7,37%
Unidades Nuevas		320.119	447.364	519.630	621.269	653.185
Crecimiento Santiago		5,02%	6,70%	8,96%	11,01%	10,43%
Unidades Nuevas		2.064	2.891	4.126	5.523	5.809
Diferencia de Crec		0,42%	0,54%	2,23%	3,46%	3,05%

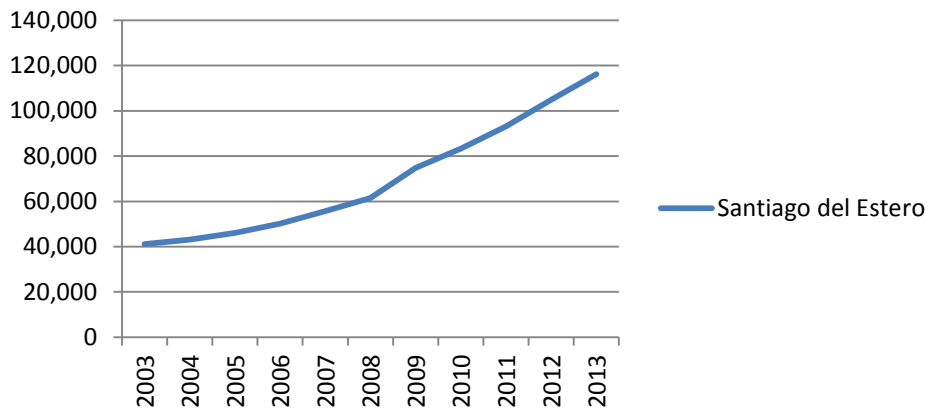
	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
País	9.881.497	10.014.003	10.815.732	11.626.894	12.539.370	12.539.370
Santiago del Estero	74.834	83.205	93.180	104.918	116.263	116.263
Peso Relativo	0,76%	0,83%	0,86%	0,90%	0,93%	0,93%
Crecimiento País	3,89%	1,34%	8,01%	7,50%	7,85%	60,99%
Unidades Nuevas	369.900	132.506	801.729	811.162	912.476	5.589.340
Crecimiento Santiago	21,66%	11,19%	11,99%	12,60%	10,81%	110,36%
Unidades Nuevas	13.322	8.371	9.975	11.738	11.345	75.164
Diferencia de Crec	17,77%	9,85%	3,98%	5,10%	2,97%	

Elaboración Propia. Fuente DNRPA

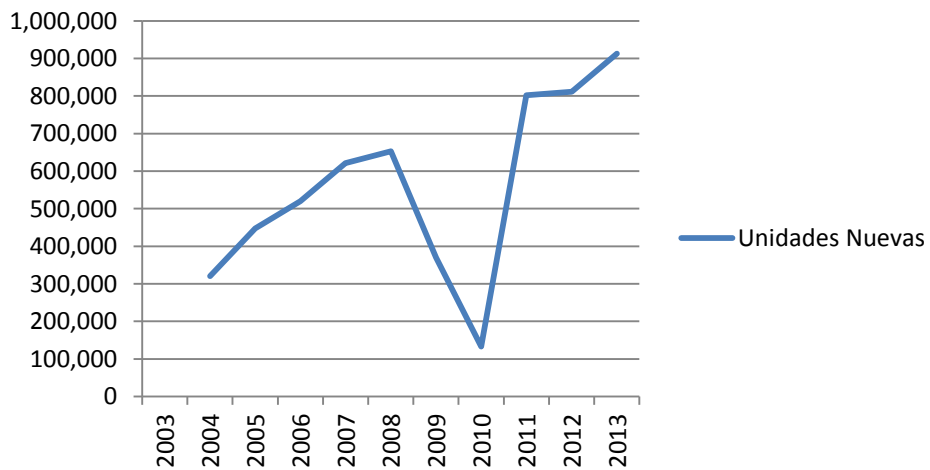
Cantidad de Vehículos en el País



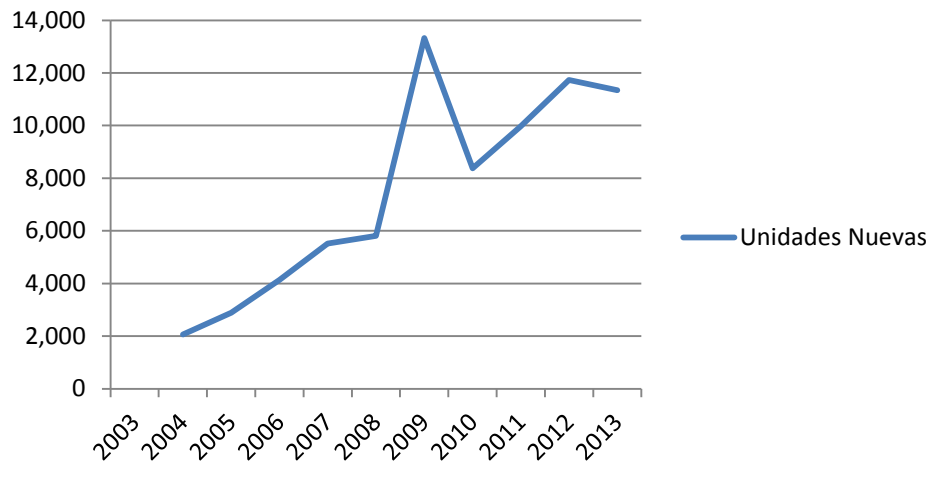
Cantidad de Vehículos en Santiago del Estero



Unidades Nuevas País



Unidades Nuevas Santiago del Estero



5. Ventas por Marcas de Automóviles:

Según la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), así se distribuyen las ventas entre las marcas presentes en el mercado nacional.

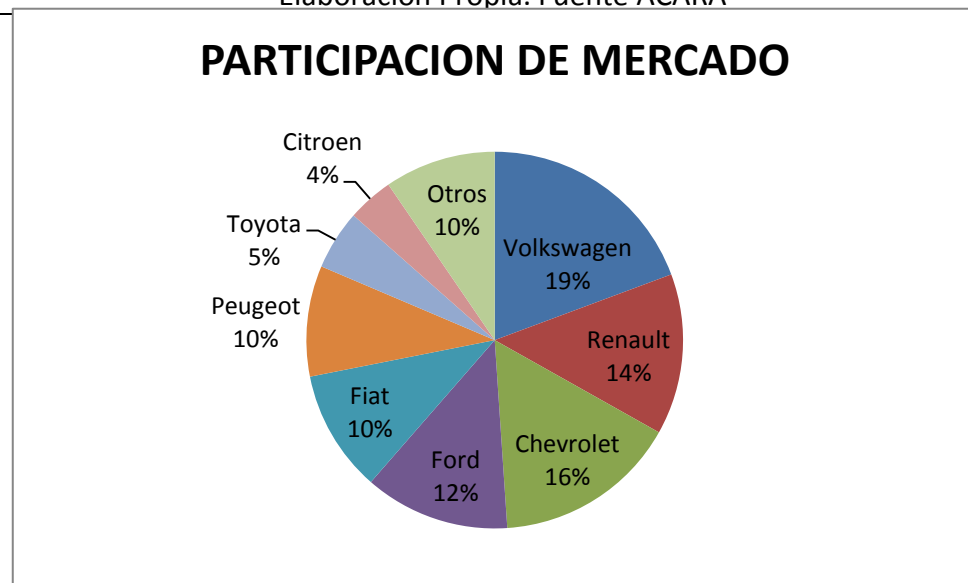
N°	Marca	Cantidad	2013%	Cantidad	2012%	Cantidad	2011%	Cantidad	2010%	Promedio
1	Volkswagen	158.868	16,91%	164.100	19,80%	170934	20,88%	125.431	19,74%	19,33%
2	Renault	140.653	14,97%	119.643	14,43%	105526	12,89%	82.356	12,96%	13,81%
3	Chevrolet	139.142	14,81%	133.573	16,11%	133338	16,29%	101.287	15,94%	15,79%
4	Ford	118.373	12,60%	101.617	12,26%	104872	12,81%	77.919	12,26%	12,48%
5	Fiat	103.851	11,05%	80.398	9,70%	88122	10,77%	65.775	10,35%	10,47%
6	Peugeot	97.851	10,41%	80.623	9,73%	74359	9,09%	56.019	8,82%	9,51%
7	Toyota	53.386	5,68%	45.004	5,43%	36481	4,46%	31.024	4,88%	5,11%
8	Citroën	41.478	4,41%	30.702	3,70%	32335	3,95%	23.505	3,70%	3,94%
9	Mercedes Benz	19.125	2,04%	14.775	1,78%	6887	0,84%	6.246	0,98%	1,41%
10	Honda	12.297	1,31%	16.143	1,95%	17489	2,14%	20.657	3,25%	2,16%
11	Iveco	8.110	0,86%	6.475	0,78%	1648	0,20%	1.115	0,18%	0,51%
12	Chery	7.804	0,83%	6.106	0,74%	4614	0,56%	2.494	0,39%	0,63%
13	Audi	7.446	0,79%	6.279	0,76%	5212	0,64%	3.939	0,62%	0,70%
14	Nissan	5.677	0,60%	4.093	0,49%	13800	1,69%	10.017	1,58%	1,09%
15	Hyundai	5.054	0,54%	3.925	0,47%	5394	0,66%	5.226	0,82%	0,62%
16	BMW	3.988	0,42%	2.211	0,27%	1883	0,23%	3.485	0,55%	0,37%
17	Jeep	2.904	0,31%	1.994	0,24%	1417	0,17%	1.030	0,16%	0,22%
18	Scania	2.595	0,28%	2.136	0,26%	0	0,00%	0	0,00%	0,13%
19	Kia	2.201	0,23%	1.651	0,20%	2802	0,34%	2.910	0,46%	0,31%
20	Dodge	2.087	0,22%	2.376	0,29%	4117	0,50%	2.888	0,45%	0,37%
21	Volvo	1.576	0,17%	1.324	0,16%	275	0,03%	248	0,04%	0,10%
22	Agrale	986	0,10%	948	0,11%	0	0,00%	0	0,00%	0,05%
23	Mini	732	0,08%	549	0,07%	291	0,04%	477	0,08%	0,06%
24	Alfa Romeo	700	0,07%	281	0,03%	462	0,06%	286	0,05%	0,05%
25	Mitsubishi	677	0,07%	597	0,07%	1026	0,13%	1.119	0,18%	0,11%
26	Subaru	451	0,05%	270	0,03%	567	0,07%	688	0,11%	0,06%
27	Land Rover	446	0,05%	172	0,02%	95	0,01%	90	0,01%	0,02%
28	Smart	410	0,04%	329	0,04%	428	0,05%	96	0,02%	0,04%
29	Porsche	245	0,03%	142	0,02%	132	0,02%	0	0,00%	0,01%
30	DFM	156	0,02%	145	0,02%	0	0,00%	17	0,00%	0,01%

Elaboración Propia. Fuente: ACARA

- Promedio de las 8 marcas más importantes de los últimos 4 años:

MARCA	PARTICIPACION
Volkswagen	19,33%
Renault	13,81%
Chevrolet	15,79%
Ford	12,48%
Fiat	10,47%
Peugeot	9,51%
Toyota	5,11%
Citroën	3,94%
Otros	9,55%
TOTAL	100,00%

Elaboración Propia. Fuente ACARA



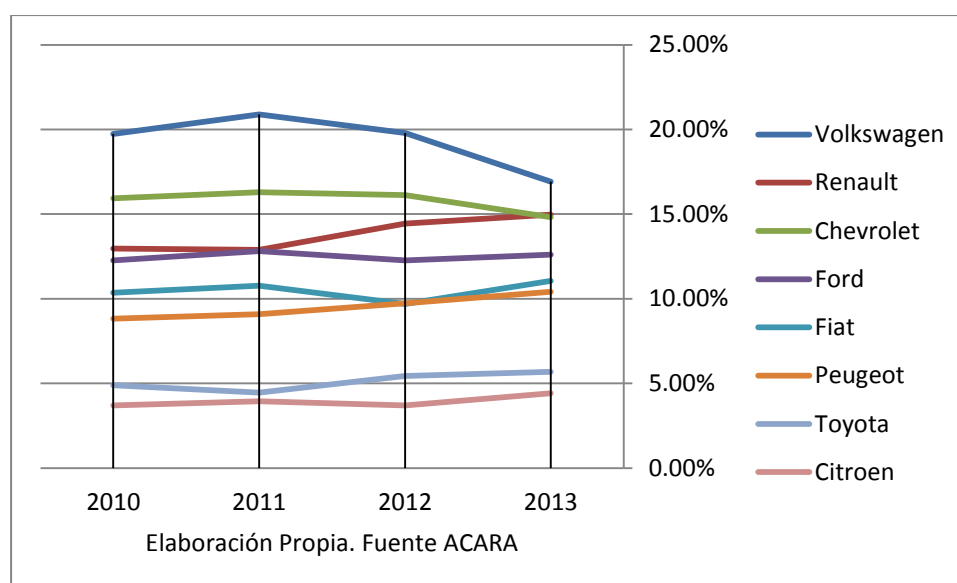
Elaboración Propia. Fuente ACARA

6. Evolución de la Participación de Mercado:

El siguiente grafico muestra cómo ha variado en los últimos 4 años la participación de mercado de las empresas más importantes que fabrican y distribuyen autos en nuestro país.

Marca	2013	2012	2011	2010
Volkswagen	16,91%	19,80%	20,88%	19,74%
Renault	14,97%	14,43%	12,89%	12,96%
Chevrolet	14,81%	16,11%	16,29%	15,94%
Ford	12,60%	12,26%	12,81%	12,26%
Fiat	11,05%	9,70%	10,77%	10,35%
Peugeot	10,41%	9,73%	9,09%	8,82%
Toyota	5,68%	5,43%	4,46%	4,88%
Citroën	4,41%	3,70%	3,95%	3,70%

Elaboración Propia. Fuente ACARA



7. Costos Laborales y Cargas Sociales:

Comparación entre febrero y junio de 2011, 2012 y 2013:

GASTOS LABORALES 2011

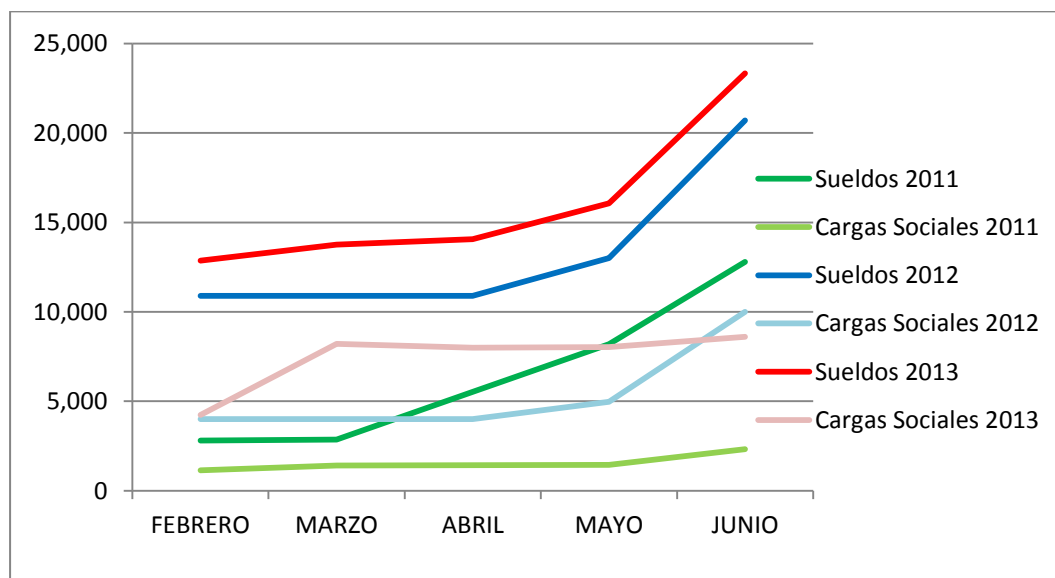
FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
2.815	2.855	5.520	8.192	12.788
1.149	1.408	1.435	1.455	2.316

GASTOS LABORALES 2012

FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
10.900	10.900	10.900	13.001	20.700
4.000	4.000	4.000	4.970	10.000

GASTOS LABORALES 2013

FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
12.868	13.765	14.066	16.075	23.337
4.232	8.217	7.988	8.026	8.604

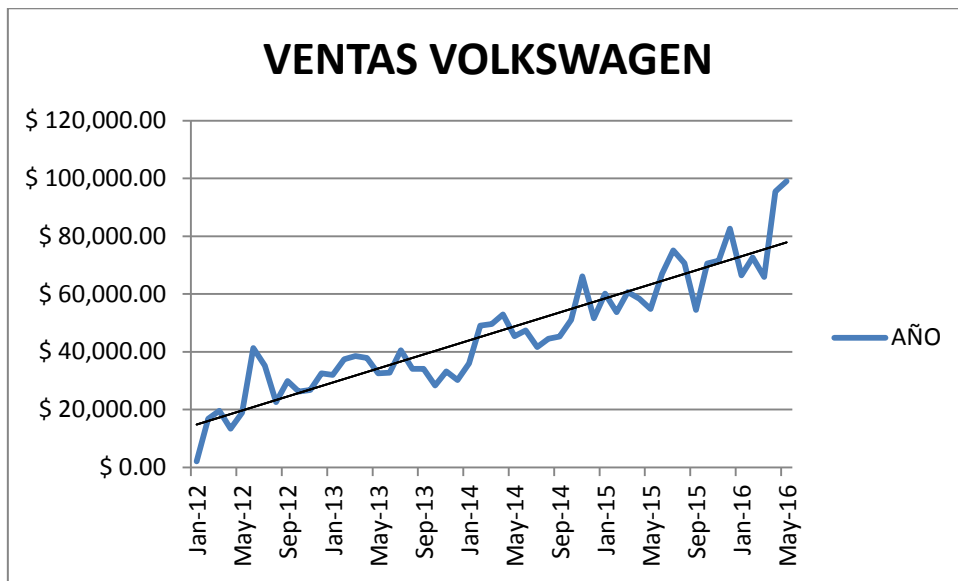


Se puede apreciar por intermedio del gráfico como los costos laborales aumentaron año a año. En promedio para los sueldos fue de un 106,4% y para las cargas sociales un 247,43% entre el 2011 y 2012. Entre el 2012 y 2013 el aumento de los sueldos fue de 20,6% y el de las cargas sociales de un 37,5%

8. Crecimiento histórico en el nivel de ventas:

En el siguiente gráfico se describe la evolución del nivel de ventas de los repuestos de la marca Volkswagen.

El mismo se utiliza en el presente trabajo para estimar el nivel de ventas de la marca a incorporar, Chevrolet, asumiendo que las características de sus demandas serían similares.



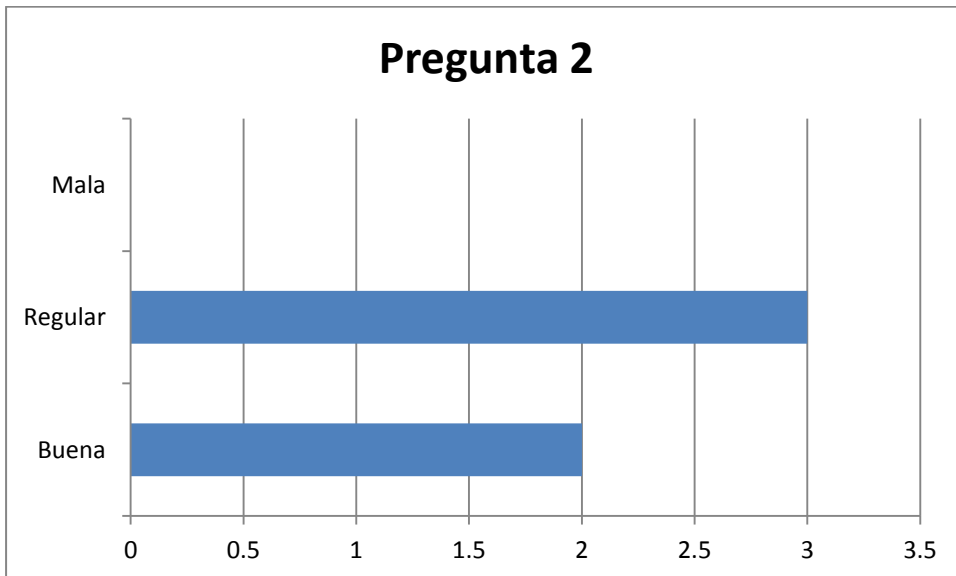
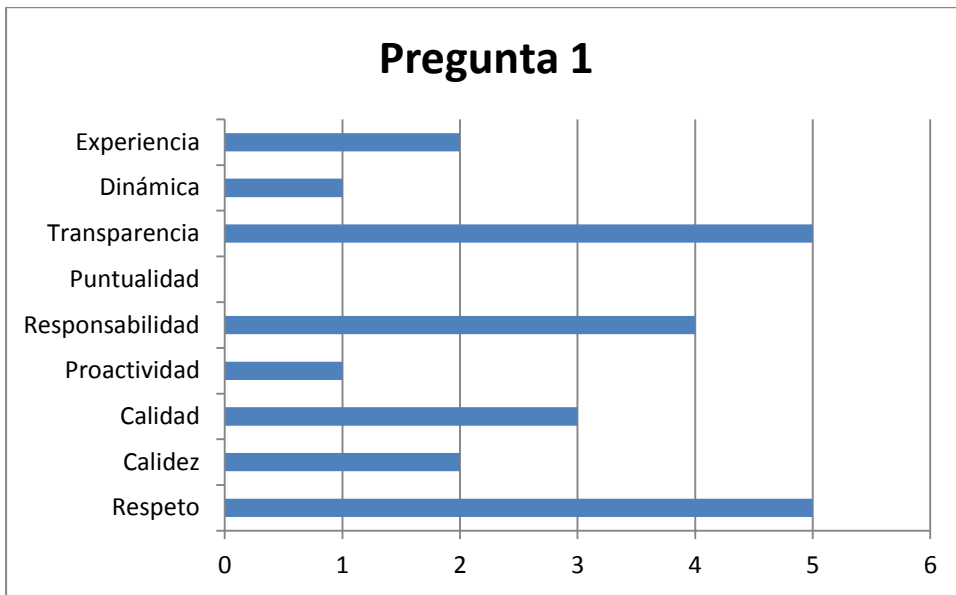
Realizado el análisis respecto al nivel de crecimiento de las ventas desde Enero del año 2012 hasta Diciembre del año 2015, se denota cómo el nivel de crecimiento en las ventas mensuales de la empresa aumenta en un 5% en promedio mensual.

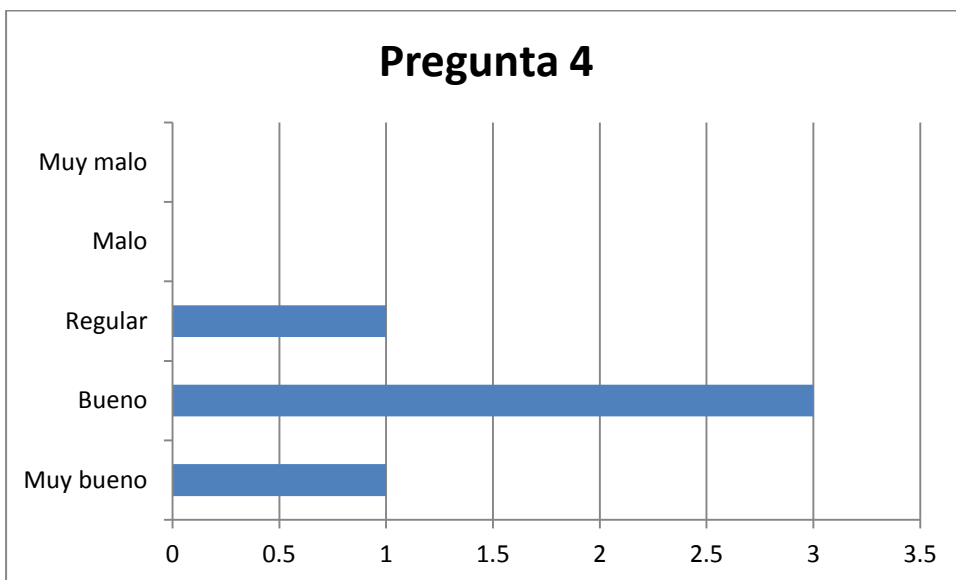
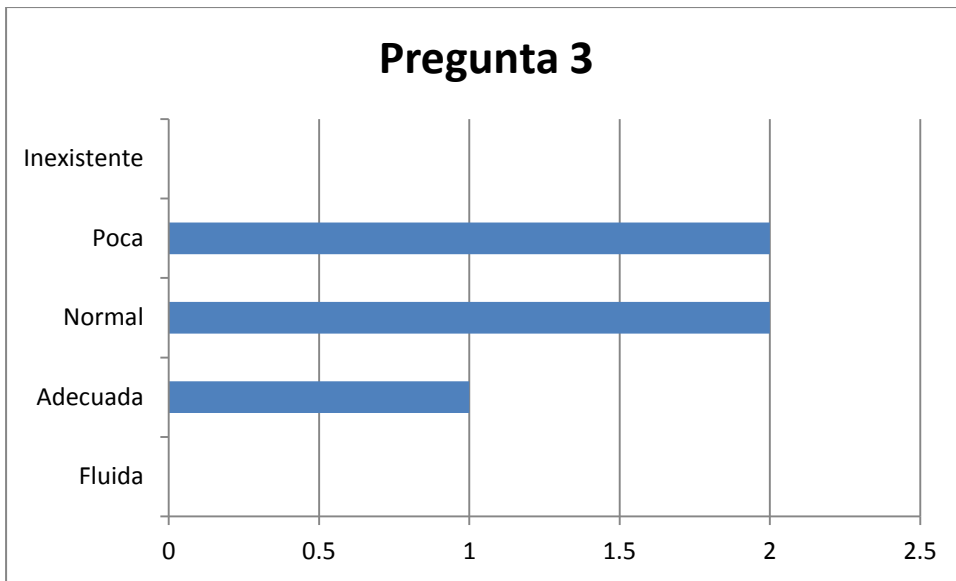
Este valor es el utilizado para proyectar el crecimiento en el nivel de ventas de la marca Chevrolet en el escenario Base.

2012			2013		
Jan-12	\$ 29,958.73	33%	Jan-13	\$ 34,100.00	0%
Feb-12	\$ 26,235.76	-12%	Feb-13	\$ 28,329.00	-17%
Mar-12	\$ 26,854.51	2%	Mar-13	\$ 33,272.00	17%
Apr-12	\$ 32,600.00	21%	Apr-13	\$ 30,257.00	-9%
May-12	\$ 32,029.00	-2%	May-13	\$ 36,044.00	19%
Jun-12	\$ 37,429.00	17%	Jun-13	\$ 49,079.00	36%
Jul-12	\$ 38,535.53	3%	Jul-13	\$ 49,656.00	1%
Aug-12	\$ 37,916.41	-2%	Aug-13	\$ 52,952.00	7%
Sep-12	\$ 32,570.71	-14%	Sep-13	\$ 45,401.00	-14%
Oct-12	\$ 32,833.25	1%	Oct-13	\$ 47,368.00	4%
Nov-12	\$ 40,519.41	23%	Nov-13	\$ 41,617.00	-12%
Dec-12	\$ 34,067.80	-16%	Dec-13	\$ 44,563.00	7%

2014			2015		
Jan-14	\$ 45,256.00	2%	Jan-15	\$ 54,477.06	-23%
Feb-14	\$ 51,021.00	13%	Feb-15	\$ 70,601.00	30%
Mar-14	\$ 66,128.00	30%	Mar-15	\$ 71,555.00	1%
Apr-14	\$ 51,622.00	-22%	Apr-15	\$ 82,641.00	15%
May-14	\$ 60,156.00	17%	May-15	\$ 66,433.00	-20%
Jun-14	\$ 53,780.00	-11%	Jun-15	\$ 72,689.00	9%
Jul-14	\$ 60,691.00	13%	Jul-15	\$ 65,920.00	-9%
Aug-14	\$ 58,380.00	-4%	Aug-15	\$ 95,468.00	45%
Sep-14	\$ 54,888.00	-6%	Sep-15	\$ 98,976.00	4%
Oct-14	\$ 67,053.00	22%	Oct-15	\$ 84,873.00	-14%
Nov-14	\$ 75,134.00	12%	Nov-15	\$ 124,781.00	47%
Dec-14	\$ 70,665.00	-6%	Dec-15	\$ 106,275.00	-15%

9. Resultados de Encuesta de Clima Laboral:





ENCUESTA PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN – MADOLBI
REPUESTOS

Universidad Empresarial Siglo XXI

1- ¿Qué valores considera usted representativos de Madolbi Repuestos?
(marque con una cruz aquellos que considera apropiados para
responder a la pregunta)

- Respeto
- Calidez
- Calidad
- Proactividad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Transparencia
- Dinámica
- Experiencia
- Otros.....
-

5- Podría decir que la comunicación entre los empleados es:

- Buena
- Regular
- Mala

6- Podría sostener que la comunicación entre los directivos y los
empleados es:

- Fluida
- Adecuada
- Normal
- Poca
- Inexistente

7- Considera el funcionamiento de los sistemas operativos:

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

10. Resultado de Encuesta suministrada a clientes:

ENCUESTA PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN – MADOLBI REPUESTOS - Universidad Empresarial Siglo XXI

1. ¿Cuál es su profesión?
 - Taxista
 - Tallerista
 - Empleado Público
 - Empleado Privado
 - Actividad Independiente

2. ¿Con qué fines utiliza su vehículo?
 - Comerciales
 - No Comerciales
3. ¿Su vehículo es propiedad de alguna empresa/entidad gubernamental?
 - Si
 - No

4. ¿Qué atributo le parece más importante al momento de realizar su compra?
Enumere en orden decreciente de acuerdo a sus preferencias siendo 1 el más valorado.
 - Buen Asesoramiento
 - Calidad del Producto
 - Precio
 - Tiempo de Espera
 - Disponibilidad del Producto

5. ¿Considera que la calidad de atención brindada por el personal de MADOLBI fue:
 - Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

6. ¿Recomendaría la compra de autopartes en MADOLBI Repuestos a sus conocidos?
 - Si
 - No

Resultados de la Encuesta:

1. ¿Cuál es su profesión?
 - Taxista 21%
 - Tallerista 16%
 - Empleado Público 28%
 - Empleado Privado 21%
 - Actividad Independiente 14%

2. ¿Con qué fines utiliza su vehículo?
 - Comerciales 44%
 - No Comerciales 66%

3. ¿Su vehículo es propiedad de alguna empresa/entidad gubernamental?
 - Si 24%
 - No 76%

4. ¿Qué atributo le parece más importante al momento de realizar su compra?
Se analizaron el total de las respuestas obtenidas y se ordenaron en forma decreciente según la cantidad de veces que resultaban preferidas.
 - Buen Asesoramiento 4°
 - Calidad del Producto 5°
 - Precio 3°
 - Tiempo de Espera 2°
 - Disponibilidad del Producto 1°

5. ¿Considera que la calidad de atención brindada por el personal de MADOLBI fue:
 - Muy Buena 33%
 - Buena 45%
 - Regular 22%
 - Mala 0%

6. ¿Recomendaría la compra de autopartes en MADOLBI Repuestos a sus conocidos?
 - Si 71%
 - No 29%

11. Encuesta realizada a expertos en el rubro comercial autopartista

ENCUESTA PARA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN – MADOLBI REPUESTOS

Universidad Empresarial Siglo XXI

1. Con respecto al nivel de inflación y más específicamente a la variación en el nivel de precios de los productos que usted comercializa ¿Cuánto estima que aumentarán los precios de las autopartes durante los próximos 12 meses de acuerdo al actual entorno macro económico?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Considera que la zona en la que se encuentra emplazada la empresa MADOLBI REPUESTOS, tiene potencial de crecimiento en el rubro comercial?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Le parecería rentable la instalación de una casa comercial que venda repuestos de vehículos de la marca Chevrolet en la localización actual de MADOLBI REPUESTOS?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Cómo supone que sería el comportamiento de la variable “ventas” en un nuevo local destinado a la comercialización de repuestos de la marca Chevrolet en la zona donde se encuentra localizada MADOLBI REPUESTOS para los próximos tres años?

.....
.....
.....

-
-
5. ¿Cuáles serían los factores claves a tener en cuenta para ingresar correctamente al mercado comercial autopartista de esta nueva marca de vehículos?

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	DORADO, SANTIAGO NICOLAS
DNI	34.243.778
Título y subtítulo	“Proyecto de Inversión en una nueva línea de productos Chevrolet para la empresa Madolbi Repuestos”.
Correo electrónico	sgo_nicolas@hotmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21
Datos de edición:	Santiago del Estero, 20 de marzo de 2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis	SI
Publicación parcial	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

Certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.