



**Escuela de Economía y Negocios**  
**Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial**

**Trabajo Final de Práctica Profesional**

**“Proyecto de inversión para la apertura de una nueva sucursal de Pran Autos”**

**Docente tutor:** Ríos, Christian Ariel

**Autores:** Ponce, Lourdes Solange

Porcaro, Carlos Martin

Savoy, Jessica Paola

**Fecha de Presentación : 24/09/2024**

**Resumen**

Este proyecto tiene como objetivo evaluar la factibilidad de expandir la red de concesionarias de Pran Autos S.A. a través de la apertura de una nueva sucursal. Se realizará un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico para identificar las condiciones generales del mercado automotriz. Posteriormente, se llevará a cabo un estudio de mercado para determinar la ubicación óptima de la nueva sucursal, considerando factores como la demanda potencial, la competencia y la accesibilidad. Se estimaron los costos de inversión y se elaboraron proyecciones financieras para evaluar la rentabilidad del proyecto a largo plazo. Los resultados de este estudio permitirán a Pran Autos tomar una decisión informada sobre la expansión de su negocio y asegurar el éxito a largo plazo.

**Palabras clave:** viabilidad, inversión, concesionaria, ubicación, proyecciones financieras.

## Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
Análisis Económico.....	3
Análisis Macroeconómico .....	3
Análisis Microeconómico .....	6
Referencias Bibliográficas Capítulo I.....	12
CAPÍTULO II.....	14
Análisis de Negocio.....	14
La Empresa.....	14
Análisis FODA.....	15
Modelo de negocio.....	16
Matriz BCG.....	17
Referencias bibliográficas Capítulo II.....	23
CAPÍTULO III.....	24
Localización de Planta y <i>Lay Out</i> .....	24
Métodos de localización.....	24
Elección del método de trabajo .....	29
Lay Out.....	34
Referencias bibliográficas Capítulo III.....	39
CAPÍTULO IV.....	40
Análisis de Mercado .....	40
Análisis del consumidor .....	40
Análisis de la competencia.....	43
Análisis de la estrategia.....	49
Referencias bibliográficas Capítulo IV.....	56
CAPÍTULO V.....	57
Cuantificación de la Inversión.....	57
Análisis de Costos y Contribución marginal.....	59
Aspectos impositivos .....	63
Punto de equilibrio .....	67
Estados de Resultados.....	70
Referencias bibliográficas Capítulo V.....	72
CAPÍTULO VI.....	73
Análisis de Factibilidad y Estados Contables Proyectados.....	73

Bases para las proyecciones presupuesto Económico y Financiero .....	73
Criterios de proyecciones de Gastos.....	77
Estados de Resultados .....	79
Bases para la elaboración del presupuesto Financiero .....	80
Análisis de Viabilidad .....	82
Referencias bibliográficas Capítulo VI.....	84
Conclusión.....	85
Anexos .....	88
Capítulo III .....	88
Capítulo IV .....	90
Capítulo V .....	99
Bibliografía .....	100

## **Introducción**

En este trabajo desarrollaremos un proyecto de inversión basado en la expansión de la empresa Pran Autos S.A en colaboración con Toyota Argentina, con la apertura de una nueva sucursal en la que se comercializarán vehículos *Hilux*, *Yaris* y *Corolla*. La concesionaria cuenta con cinco sucursales ubicadas en Capital Federal, donde se realizan ventas y el servicio de postventa a sus clientes y los talleres de servicio de mantenimiento para los autos.

La hipótesis que se persigue en el presente trabajo es demostrar la viabilidad acerca de la apertura de una nueva sucursal de Pran Autos. Teniendo en cuenta la propuesta de la organización, comenzaremos el trabajo con el análisis del entorno macro y microeconómico.

Comenzaremos realizando una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y de campo, ya que nos permitirá conocer las características de las variables a estudiar y cómo llevar a cabo su medición.

Se aplicará la metodología cuantitativa, ya que se hará foco en aquellos aspectos del proyecto susceptibles de cuantificar, es decir realizaremos un caso práctico en el cual recolectamos datos e información fehaciente para realizar los análisis correspondientes con resultados reales que ayudará a la empresa en la toma de decisiones.

Realizaremos un análisis macroeconómico de la situación actual del país, donde observaremos el comportamiento de variables como inflación y tipo de cambio. Por otra parte, analizaremos la industria automotriz argentina.

El proyecto busca hacerse fuerte principalmente impulsando la llegada de clientes mediante la diferenciación de producto conociendo el comportamiento que lleva al consumidor a satisfacer sus necesidades, y brindando una relación a largo plazo.

Conoceremos históricamente a la empresa y cómo se compone societariamente. Comenzaremos con el estudio del negocio, determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también el modelo de negocio a seguir, a través de la aplicación de la matriz *BCG*.

Se evaluarán alternativas de localización para la nueva sucursal, a través del método de factores ponderados en el cual se aplicará un enfoque cuantitativo para determinar la ubicación más conveniente. Una vez localizado el local se procederá a

realizar la distribución física dentro del mismo, es decir se formulará el *Lay Out* del local con el objeto de ubicar las instalaciones de forma óptima.

Veremos la importancia de realizar un análisis del mercado, estudiando el comportamiento del consumidor, utilizando como método de recolección de datos las encuestas, seguido de un análisis de la competencia en la zona, gastos de infraestructura, marketing y los costos que la empresa requiera para instalar la nueva sucursal.

Por último, a través de la técnica del Valor Actual Neto (VAN) y la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), comparando esta última con la tasa de referencia del mercado, se determinará la viabilidad o no del proyecto.

### **Objetivos del trabajo**

- Obtener un previo conocimiento de la situación macroeconómica general del país para comprender el entorno en que se evaluará la inversión.
- Establecer el sitio más conveniente para la puesta en funcionamiento de la nueva sucursal.
- Medir la inversión a la cual se enfrenta la empresa para la nueva apertura.
- Establecer el nivel de presencia de la empresa en el mercado actual y su alcance, para realizar un análisis de inversión efectivo.
- Realizar un análisis de proyecciones financieras para evaluar la rentabilidad del proyecto y prever el rendimiento del proyecto en el futuro.

## **CAPÍTULO I**

### **Análisis Económico**

En este capítulo desarrollaremos el análisis económico haciendo foco en la macro y microeconomía. En un principio veremos la situación económica general de Argentina, utilizando datos y series estadísticas históricas para luego centrarnos en los factores que inciden directamente en el sector que compete a esta tesis en el contexto actual de nuestro país; luego haremos una descripción de la evolución del mercado, las variaciones de los patentamientos automotores respecto al 2023 y por último los alquileres, contemplando la reforma establecida en 2024.

### **Análisis Macroeconómico**

Desde el año 2016, Argentina ha enfrentado una serie de desafíos económicos, incluyendo una inflación alta, devaluación del signo monetario, elevada deuda pública y una recesión prolongada, por lo que el gobierno de turno intentó abordar estos problemas mediante políticas de austeridad y reformas estructurales regulando los tipos de interés y el dinero en circulación en la economía, para lograr la estabilidad de precios y de la misma manera, el crecimiento económico sostenido. (BCRA, 2022) En general, la economía continúa siendo vulnerable a factores endógenos como la fluctuación de los precios de los productos básicos y factores exógenos, como las condiciones económicas de los países vecinos.

Argentina ha estado en negociación con sus acreedores para reestructurar su deuda externa, aunque si bien alcanzó un acuerdo con algunos de ellos, en 2020 la deuda pública cerró con un déficit primario del 6,5 % del PIB y el déficit financiero fue 8,5 % del PBI. Dicho resultado ha sido influido por las medidas que implementó el Estado Nacional de forma extraordinaria para hacer frente a la pandemia con el compromiso de contener a las familias, el empleo, la producción y la sostenibilidad de las administraciones provinciales. (Gobierno Argentino, 2020)

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo con una disminución en la actividad económica, un aumento en la pobreza y el desempleo (INDEC, 2020) profundizando el mal panorama económico, que no fue el más apropiado al momento de evaluar la idea de implementar un proyecto de inversión, dadas las condiciones económicas antes mencionadas.

Luego de la pandemia, la actividad económica se recuperó más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021 y uno de 5,2% en 2022, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por el COVID-19, sin embargo, la actividad económica se contrajo en los últimos 4 meses de 2022,

afectada por un estricto control de importaciones a fin de sostener la acumulación de reservas, al tiempo que una sequía histórica limitó las posibilidades de crecimiento en 2023. La inflación continuó su sendero ascendente, y a febrero de 2023, superó el 100% anual. (Banco Mundial, 2024)

En diciembre del mismo año asumió la presidencia Javier Milei representante de La Libertad Avanza, el cual tuvo que enfrentar una economía con muchos desequilibrios. Debido a estos problemas macro y microeconómicos, el nuevo gobierno fijó como objetivos un reordenamiento fiscal, monetario y cambiario.

Para llevar a cabo este reordenamiento de las variables económicas el gobierno actual anunció una serie de cambios en el sistema impositivo. En lo que se refiere a la industria automotriz, una de las medidas implementadas en mes de agosto de 2024 fue la reducción del impuesto PAIS de un 17,5% a un 7,5% y respecto al impuesto interno que gravan los autos de lujo, al actualizarse la escala de precios habilita un ajuste de estos para ciertos autos que se podrán mantener afuera del impuesto, lo que resultara favorable para la industria automotriz.

Por otra parte, desde el Sector Privado se destaca que Toyota realizó desde enero 2024 una inversión para producir dos versiones de utilitarios. En su etapa inicial se produjeron 4.000 unidades que se comercializan tanto en el mercado local como en Brasil, con un potencial de 10.000 unidades anuales a mediano plazo.

Este nuevo régimen impulsó la producción de vehículos para la región y promueve el desarrollo de plataformas de producción de nuevos modelos en Argentina. Su puesta en marcha otorga beneficios arancelarios para aquellas empresas que realicen inversiones tendientes a producir nuevos modelos en nuestro país, complementándose con la producción local existente. El objetivo central de esta medida es fomentar el desarrollo de segmentos del mercado automotor.

En los primeros 7 meses del 2024 la producción nacional de vehículos registró una baja del 24,3% con respecto al 2023, pero arrojó una suba comparando al mes anterior del 38,7% de acuerdo con el informe mensual de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA, 2024).

Respecto a la inflación, si consideramos el último resultado publicado respecto al mes de agosto de 2024, se evidencia una tendencia a la baja en parámetros interanuales, siendo de 236,7%. Se observa que en el transcurso del año actual es la variación interanual más baja del año, aunque, en el registro mensual presenta una leve suba respecto al mes anterior (0.2%). Por otra parte, la inflación

acumulada anual se ubica en 94.8% (INDEC, 2024) lo que evidencia una desaceleración de la espiral inflacionaria.

Las políticas restrictivas y el mercado internacional inestable fueron de los impedimentos más fuertes para el acceso al 0 kilómetro, sin embargo, las nuevas condiciones para importar autos cambiaron el esquema del comercio automotor. Con los números del primer semestre, los importados sin arancel subieron hasta el 37% y los SUV ya representan el 28% del mercado. Ambos tienen tendencia a seguir subiendo.

El gobierno actual impuso nuevas condiciones de comercialización de automóviles en Argentina, por las cuales ya no hay que pedir autorizaciones al Estado para nacionalizar vehículos que provengan del exterior, tanto sean de la región como de otros continentes.

Si bien nunca estuvo prohibido, en los últimos cuatro años, como se mencionó anteriormente en 2023 las importaciones estuvieron marcadas por una fuerte restricción de hecho como eran las famosas SIRA, sin las cuales no era posible entrar unidades al mercado local. La falta de dólares en las reservas del Banco Central determinó que la liberación de esos permisos fuera completamente discrecional y terminó por beneficiar a la industria nacional.

En el terreno de las comparaciones entre 2023 y 2024, y entre julio y junio, el mes pasado mostró cifras de crecimiento muy altas, las mejores del año, ya que se redujeron las cifras negativas de las prendas acumuladas en 0kms, mientras que, en el caso de los autos usados, se pasó de estar casi en un -10% a un 7% positivo en los siete meses de 2024.

<b>TIPO DE CAMBIO OFICIAL</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Comprador</b>	<b>Vendedor</b>
30/08/2024	932.28	991.42
31/08/2023	347.47	366.62
<b>Variación Anual en %</b>		<b>170.42</b>

Una de las variables que hay que tener en cuenta cuando realizamos el análisis del sector automotriz es el tipo de cambio oficial, el cuadro sufrió una variación del 170,42% interanual si tomamos el período agosto 2023 – agosto 2024, en el cual se toma el valor del dólar vendedor de cambio oficial según el Banco Central. (BCRA, 2024)

En la actualidad, donde hay diferentes tipos de cambio, se tomará el más alto por considerarlo el más representativo del valor real. Sobre el tiempo de efectuar la conversión, en principio se aplica el tipo de cambio al día en que se hiciese efectivo el pago/ transacción. (Montesano, 2022)

Para confirmar este análisis se realizó un relevamiento en la concesionaria Toyota ubicada en Av. Francisco Beiró 4431, Villa Devoto, C.A.B.A y una concesionaria multimarca. Se consultó con el Gerente de Ventas de ambas sucursales por la forma de pago de una unidad para entrega inmediata y cuál es el precio estimado del valor que se toma entre comprador y vendedor para el pago de la unidad. En el primer caso afirmamos que la demora es de unos 10 a 15 días en total para la entrega y el valor del dólar correspondiente es el valor de venta de la cotización del blue, si está \$932 pesos para la compra y \$991 para la venta, se va a realizar la operación a \$991.

Otras agencias consultadas como “Automotores Bonelli” ubicada en la calle 9 de julio 4429, Villa Ballester, Buenos Aires, y en “Miranda Automóviles” ubicada en Av. Pres. Juan Domingo Perón 3975, San Martín, Provincia de Buenos Aires, fija el precio de sus automóviles a la cotización del valor de venta al momento de confirmar la compra si el valor de compra está en \$932, y el de venta a \$991, el valor para realizar la operación es de \$991.

En general, las concesionarias a la hora de poner valor a los vehículos para la venta tienen en cuenta la fluctuación del tipo de cambio, ya que hay marcas que son importadas y/ o la producción en el país de algunos modelos depende de la importación de insumos.

### **Análisis Microeconómico**

La industria automotriz ha sido una parte importante de la economía mundial durante décadas. En los últimos años existieron una serie de cambios y desafíos que han afectado a la industria en todo el mundo, incluyendo la Argentina. Uno de los principales desafíos que ha enfrentado nuestro país es la fluctuación de la demanda interna. De acuerdo con un informe mensual de ADEFA, en julio de este año se redujo un 2,8% el patentamiento de vehículos en comparación a julio de 2023 pero las ventas a concesionarios de julio 2024 tuvieron una suba del 2.2% respecto al mes anterior y un ascenso del 6.8% respecto a julio 2023. Por otra parte, si se toma el período enero-julio '24 en realidad se registró una baja del 18%. (ADEFA, 2024)

Otro de los desafíos, es la competencia de otros mercados de la región como Brasil y México, que tienen costos de producción más bajos y, por lo tanto, pueden ofrecer precios más competitivos. Esto ha llevado a mejorar las condiciones y estrategias en la producción local para ser competitivos en el mercado global. Además, la industria automotriz argentina ha enfrentado una serie de cambios regulatorios en los últimos años.

En 2019 se implementó un acuerdo con Brasil para eliminar gradualmente las barreras arancelarias en el comercio de vehículos entre ambos países (Gobierno Argentino, 2019), lo que llevó a una mayor competencia y afectó la industria local. Otro cambio regulatorio importante fue la implementación de nuevas normas de emisiones en 2020, que produjo un aumento significativo de los costos de producción.

A pesar de estos desafíos, la industria automotriz en Argentina ha logrado mantener una posición importante en el mercado regional. El país sigue siendo un importante productor de vehículos comerciales y ha logrado atraer inversiones de empresas extranjeras, como Toyota y Volkswagen.

En la actualidad hay poco stock de vehículos 0km debido a las trabas para la importación que impuso el gobierno nacional para evitar la salida de dólares, dificultando el acceso a un auto importado. Hay demoras de varios meses y fuertes sobrepuestos. Las pocas unidades disponibles en las concesionarias se van generalmente al mejor postor.

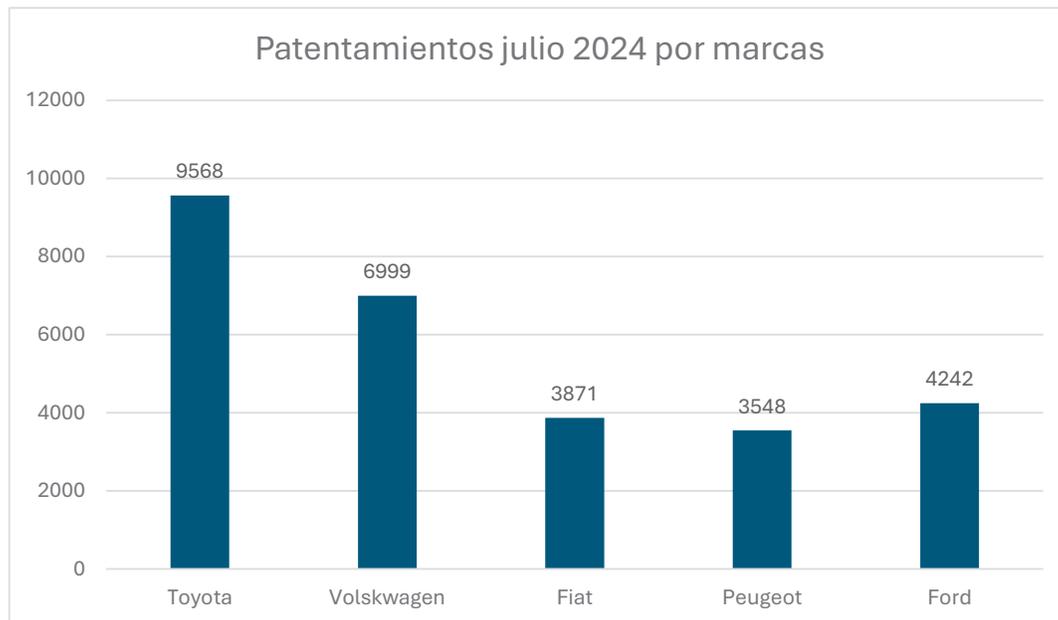
En este contexto, los vehículos de producción nacional tomaron la delantera en el ranking de patentamientos, que suben mes a mes. Favorecidos por una disponibilidad mayor en los concesionarios, son actualmente los modelos 0 km más elegidos por quienes compran autos hace algunos meses. Los consumidores de modelos 0 km se están adaptando a lo que las automotrices pueden ofrecer; en general, autos nacionales. Seis de cada diez patentamientos que se registran actualmente en la Argentina son de vehículos de producción nacional.

La Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA) informa que el número de vehículos patentados durante 2024 ascendió a 42.892 unidades, lo que representa una baja del 2,8% interanual, ya que en julio de 2023 se habían registrado 44.117 unidades. Si la comparación es contra junio de este año, se observa una suba del 38,8% ya que en el pasado mes se habían registrado 30.906 unidades. De esta forma, el acumulado de los siete meses transcurridos del año muestra un patentamiento de 226.318 unidades, esto es un

19,1% menos que en el mismo período de 2023, en el que se habían registrado 279.902 vehículos. (ACARA, 2024)

PATENTAMIENTOS DE VEHÍCULOS	
Fecha	Unidades Vendidas
31/7/2024	42.892
31/7/2023	44.117
<b>Variación anual en %</b>	<b>-2.80</b>

Al cierre de los primeros siete meses del 2024, suman 226.318 unidades patentadas, 19,1% menos que en el mismo período del año pasado, siendo la marca Toyota una de las más elegidas.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de ACARA

Una de las variables a tener en cuenta a la hora de realizar la locación de un espacio físico son los alquileres y la Ley N°27.551. El índice para la actualización anual de los precios estará conformado en igual medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores

Estables (RIPTE), que debe ser elaborado y publicado mensualmente por el Banco Central (BCRA) se contará con un plazo mínimo de la locación de inmueble que serán tres años y el importe del depósito de garantía no podrá ser mayor al equivalente al primer mes de alquiler. (Ley 27.551, 2024) Tomando como base el ICL, el aumento de alquileres para los contratos que se actualizan el 1 de julio de 2023 es del 104%. Tal porcentaje es mayor que el 100% de junio y permanece en los 3 dígitos. (BCRA, 2024)

En lo que respecta a la industria automotriz, una de las variables a considerar es la fluctuación del precio del combustible. En lo que va del 2024 los precios de la nafta y el gasoil subieron en promedio un 70% aproximadamente.

Comparando el periodo septiembre 2023 donde el precio de la nafta tenía un costo promedio de 68 centavos de dólar y actualmente en agosto 2024 la nafta tiene un valor de 1,022 dólares, es decir, un 65% de incremento en el precio. (Surtidores, 2024)

2023	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Super	240.50	248	311	553
Premium	308.70	318	395	684
Gasoil	258.40	266	328	591
Euro	352.70	363	444	744

2024	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Super	699	744	800	837	870	905	941	992
Premium	862	918	987	1033	1074	1117	1162	1226
Gasoil	736	784	843	883	918	941	979	1032
Euro	938	998	1073	1123	1167	1196	1244	1312

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Surtidores. Portal de estaciones de servicio

Siguiendo con el análisis microeconómico, observamos cuánto cuesta mantener un auto en lo que va de 2024 en Argentina y el resultado no es barato. La decisión de compra sin duda es una cuestión compleja que requiere de un análisis donde se tenga en cuenta todos los factores que se necesitan para que el auto esté en funcionamiento, no solo su precio de compra. La otra arista por analizar son los beneficios y ventajas que proporciona tener un auto propio. Entre independencia,

movilidad para enfrentar una emergencia, ahorro de tiempo, oportunidad de negocio, seguridad y comodidad, entre otros.

Por otra parte, debemos considerar que en el presupuesto para mantener un vehículo el precio de la nafta es un tema muy importante.

Aun con los aumentos recientes, Argentina es uno de los países que tiene el precio de combustible más económico en dólares en la región. Considerando que en promedio un vehículo recorre aproximadamente 15.000 kilómetros al año, esto es aproximadamente 42 kilómetros diarios, el costo en gasolina será en promedio \$55.100 por mes.

Respecto a la parte impositiva, sumando los impuestos municipales, provinciales y nacionales vemos que representan el 40% del costo mensual total dependiendo del lugar en el que esté radicado el vehículo.

Al retirar un modelo 0km de la concesionaria hay que abonar algunos gastos que son inscripción, patente, flete, seguro e impuestos nacionales. Además, en la compra de accesorios y repuestos hay que sumar los impuestos provinciales. Y, por último, los impuestos municipales se pagan en patente, transferencias, VTV y otros trámites.

Como referencia, un modelo de nivel de entrada como el Fiat *Cronos*, Toyota *Yaris* o Renault *Sandero*, con un precio de entre \$17 millones y \$20 millones, requerirá \$145.425,60 por mes en derechos de patente.

Aunque parezca que los seguros automotores han aumentado en el último tiempo, no es así. Lo que ha aumentado es el valor de los autos entonces esto hace que, aun manteniendo las mismas tasas, el valor de las pólizas también sea más alto. Mientras más costoso sea el auto, más caro será el seguro. Entonces, un gasto obligatorio es el seguro a todo riesgo para un auto de estas características, tendrá que pagar \$77.000 mensuales según la cotización de las principales aseguradoras.

Siguiendo con los gastos de mantenimiento, durante el primer año de uso se realiza un *service*. El primero, a los 10.000km o el primer año, tiene un valor medio de taller oficial de \$172.000, aunque puede variar según la marca.

En resumen, habiendo analizado y calculado un estimativo del total de gastos para mantener un auto en 2024 y agregando garaje y lavado (como gastos opcionales), el gasto mensual rondará los \$342.000, que son \$4.100.000 anuales. (Ámbito Financiero, 2024)

Comprender e interpretar las diferentes variables que se utilizan para medir la economía del país y cómo las disposiciones implementadas por el Estado influyen en las decisiones empresariales y de inversión, nos dará una base para realizar las estrategias adecuadas que se ajusten a la coyuntura nacional actual.

Es de carácter necesario entender las variables específicas que influyen en el sector aquí analizado y los factores que inciden en la empresa, para implementar objetivos estratégicos que persigan el éxito del proyecto planteado. Una exhaustiva investigación del sector automotriz nos ayudará a comprender dónde se encuentra la empresa dentro del mercado nacional.

Para finalizar con las variables, en las concesionarias vamos a destacar lo que fue el nivel general del Índice de precios al consumidor, que registró un alza mensual de 4,0% en julio de 2024, y acumuló en los siete primeros meses del año una variación de 87,0%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 263,4%.

## Referencias Bibliográficas Capítulo I

Banco Central de la República Argentina. (enero 2022). Política Monetaria, Lineamientos de política monetaria, *Banco Central de la República Argentina*.

Ministerio de Economía (20 de enero de 2021). Resultado Fiscal – diciembre 2020. Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-diciembre-2020>

INDEC. (27 de marzo de 2024). Cuadro informe de pobreza primer y segundo trimestre 2020. INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152/>

Banco Mundial. (30 de marzo de 2024). Argentina: panorama general. *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

ADEFA. (julio 2024). Informe de Prensa. Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios. ADEFA. <https://adefa.org.ar/upload/estadisticas/resumen-2024-07-es.pdf>

INDEC. (agosto de 2024). Índices de Precios. Vol. 8. N°22. Índice de Precios al Consumidor. *INDEC*. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_2472DD19A4CB.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2472DD19A4CB.pdf)

Banco Central de la República Argentina. (septiembre 2024). Tipo de Cambio Minorista de Referencia de la Ciudad de Buenos Aires. *Banco Central de la República Argentina*. [https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Planilla\\_cierre\\_de\\_cotizaciones.asp?moneda=2](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Planilla_cierre_de_cotizaciones.asp?moneda=2)

Montesano, J.P.F. (2022). Obligaciones de “dar dinero” en moneda extranjera. Estado de situación actual en el derecho argentino sobre la posibilidad del deudor de pagar el equivalente en moneda de curso legal. Trabajo Final Integrador presentado para optar al título de Magíster en Derecho Civil Patrimonial, Facultad de Derecho, Departamento de Posgrado, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/15184/1/obligaciones-dar-dinero-moneda.pdf>

Ministerio de Economía. (6 de septiembre de 2019). Argentina-Brasil: Nuevo acuerdo automotriz por diez años. *Ministerio de Economía. Secretaría de Coordinación de Producción*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-brasil-nuevo-acuerdo-automotriz-por-diez-anos>

ACARA. (julio de 2024). Se patentaron en julio 42.892 vehículos. ACARA <https://www.acara.org.ar/novedades-patentamientos-julio-autos-2024.php>

Surtidores. El portal de las estaciones de servicio. (septiembre 2024). Precios de combustibles en Estaciones de Servicio YPF C.A.B.A. *Surtidores. El portal de las estaciones de servicio.* <https://surtidores.com.ar/precios/>

Ámbito Financiero. (2 de julio de 2024). Cuánto cuesta mantener un auto tras el incremento de los combustibles. *Ámbito Financiero.* <https://www.ambito.com/autos/cuanto-cuesta-mantener-un-auto-el-incremento-los-combustibles-n6024441>

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis de Negocio**

Considerando una variación de la inflación de 87%, un tipo de cambio blue en el cual se fijan los precios de los automóviles y analizando los gastos de mantenimiento de un auto, en este capítulo realizaremos el análisis de la empresa, comenzando por conocer su historia, cómo está conformada, los participantes que intervienen en las actividades y procesos para su funcionamiento, también describiremos las variables internas y externas mediante la matriz FODA, para luego detallar su modelo de negocio.

### **La Empresa**

Pran Autos S.A es una organización dedicada a las ventas de autos 0km de la marca Toyota, además de autos usados de diferentes marcas. Cuenta con cinco sucursales ubicadas en Capital Federal, donde se realizan ventas y el servicio de postventa a sus clientes y los talleres de servicio de mantenimiento para los autos.

La sociedad está compuesta por el presidente; es precedida por sus hijos y sobrinos como directores del grupo. El número de empleados asciende a ochenta y ocho, abogados, contadores, licenciados en Recursos Humanos, y en Administración de Empresas, personal administrativo, de ventas, mecánicos y servicio de limpieza.

Hace aproximadamente 60 años que está en el rubro automotor. En sus comienzos, la organización estaba enfocada en la matricería, actividad que era complementada con la compra y venta de vehículos usados. Esta última rápidamente se volvió rentable, su crecimiento se vio plasmado en la compra de un local exclusivo el 10 de noviembre de 1965.

En el local "original" se convirtió en concesionario oficial de Toyota y de Kawasaki. Debido a la crisis económica y financiera de 1982, la fuerte restricción a las importaciones llevó a la empresa a representar otras marcas como Renault y Volkswagen, centrándose en la comercialización y expansión durante la década del 90.

*Toyota Motor Corporation* inauguró el 21 de marzo de 1997 su planta de producción número 29 en el mundo, la cual se convirtió en la primera inversión de origen japonés en la industria automotriz de Argentina.

En 2015 se firmó la concesión con Toyota Argentina Sociedad Anónima; el regreso a la marca generó un salto cualitativo en la empresa. Visitaron la sede de Japón, conocieron sus desafíos y filosofía de largo plazo, sus conceptos de "Primero

el Cliente”<sup>1</sup>, *Best in Town*<sup>2</sup>, *5 S del método Kaizen*<sup>3</sup> y adoptaron los programas de estandarización y certificación de procesos.

**Visión:** Ser referentes a nivel nacional de la marca.

**Misión:** Aplicar nuestra cultura familiar de servicio al cliente, respeto comercial y pasión por la calidad, a la venta de vehículos y servicio de Post Venta.

**Valores:** Experiencia, Perseverancia, Unión, Trabajo en equipo, Honestidad.

### **Análisis FODA**

Es importante hacer un examen general de los recursos y de la capacidad competitiva de la empresa, para poder así aprovechar las oportunidades comerciales futuras y prever o anticiparse a las amenazas del ambiente externo; para ello utilizamos el análisis FODA, en el cuál es posible reunir los elementos internos, como son las Fortalezas y las Debilidades de la organización, y los elementos externos como son, las Amenazas y Oportunidades del mercado. Un completo y correcto análisis permite generar las bases para la creación de estrategias comerciales, basadas en las ventajas de la organización, contrarrestando sus propias desventajas.

Para que las empresas puedan tener orientadas sus actividades comerciales al éxito, es necesario trazar un plan, una serie de estrategias, que permitan observar un comportamiento profesional del personal involucrado y reflejar en el trato al cliente.

**Fortalezas:** Se utiliza para identificar los atributos positivos de la empresa, los cuales le generan una ventaja competitiva ante los competidores.

**Debilidades:** Son características distintivas que la empresa carece en relación a su competencia.

**Oportunidades:** Son factores positivos que se dan en el entorno y que pueden ser aprovechados una vez que son identificados logrando una ventaja competitiva.

**Amenazas:** Son situaciones negativas del entorno, externas a la organización que pueden desencadenar a una pérdida de la distinción de la marca. Es importante

---

<sup>1</sup> Estrategia donde el cliente es lo primero busca satisfacer las necesidades del cliente al crear las mejores experiencias de marca.

<sup>2</sup> “El mejor en la ciudad”, centrada en quién es a quien desea hacer feliz.

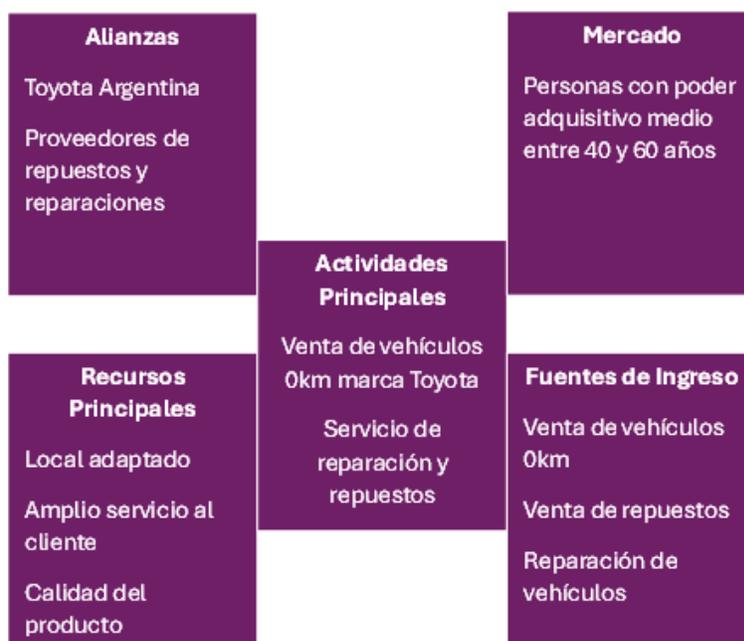
<sup>3</sup> Las 5S son conocidas de este modo debido al nombre de sus cinco etapas, todas ellas con la letra S (en japonés), Seiri (clasificar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu (estandarizar), Shitsuke (mantener)

detectarlas para su prevención y/o diseñar estrategias adecuadas para poder superarlas. (Thompson, Gamble, Margaret & Strickland III, 2012)



### Modelo de negocio

Nos enfocaremos en cinco bloques principales que nos permiten ver la operativa del negocio, las acciones y los participantes que se desarrollan en el día a día.



Pran Autos S.A mantiene una alianza hace años con la empresa Toyota Argentina, la cual le provee a la empresa los vehículos 0 km para su posterior venta, además, junto con otras compañías, los repuestos necesarios para el mantenimiento de los mismos.

La empresa está posicionada en el mercado por su calidad en la atención a los clientes y el servicio postventa. Sus principales consumidores son de un poder adquisitivo medio ya que los autos tienen un valor sujeto al dólar, además prefieren la marca Toyota porque es una marca reconocida mundialmente por su valor y confiabilidad, es sinónimo de calidad garantizada. Toyota también garantiza tu seguridad, sus autos son constantemente reconocidos por cumplir los mayores estándares de seguridad.

### **Matriz BCG**

El método del *Boston Consulting Group* (BCG), es una herramienta de análisis estratégico, más específicamente de la planificación estratégica corporativa. La misma tiene una relación estrecha con el marketing estratégico, y se lo vincula mucho a la disciplina mencionada. La matriz tiene como objetivo ayudar a decidir enfoques de negocio y estrategias de acuerdo con el cuadrante donde la empresa analizada esté ubicada. (Thompson, Gamble, Margaret & Strickland III, 2012)

**Estrella:** En este cuadrante existe un gran crecimiento del mercado con gran participación relativa del producto o negocio en el mismo. Lo que se recomienda ante este escenario es potenciar al máximo el negocio mediante la inversión, y por consiguiente para mantener este crecimiento se necesita una cantidad elevada de flujos monetarios. En cuanto a la alta participación en el mercado, que le genera experiencia al negocio, pueden lograr gran liquidez, generando un balance equilibrado de caja. Finalmente, cuando el mercado madure, se trasladará hacia el cuadrante Vaca de la matriz.

**Interrogante:** En este cuadrante existe un gran crecimiento del mercado con poca participación relativa del producto o negocio en el mismo. Aquí se encuentran necesidades financieras elevadas causadas por el crecimiento del mercado en el que se encuentran, y la generación de caja es chica por su pequeña participación, lo que se recomienda ante esta situación es reevaluar la estrategia del área, y orientarla fuertemente a inversiones para poder aumentar la participación relativa evitando que caiga en el cuadrante Perro, orientándose así al cuadrante Estrella.



Según datos ACARA, se patentaron 41.378 vehículos en el mes de agosto de 2024, siendo la marca Toyota una de las más elegidas. (ACARA, 2024)

Pran Autos brinda a sus clientes una amplia variedad de vehículos 0km de la marca Toyota, como camionetas *Hilux* 4x4 con un precio de venta que oscila entre los \$ 30.000.000 y \$ 48.000.000 dependiendo de las características específicas de la camioneta, luego están los modelos de autos como el *Etios* que el precio va desde los \$ 20.000.000 hasta los \$ 25.000.000 , el *Corolla* desde los \$ 22.00.000 hasta \$ 30.00.000 dependiente de las características específicas de cada modelo que el cliente necesite. Los precios son actualizados al 1 de agosto de 2024 y son sugeridos por la empresa Toyota Argentina S.A para que todas las concesionarias oficiales tengan el mismo rango de precios y no haya discrepancias de competencia entre ellas.

Entre las concesionarias oficiales de Toyota no existe diferencia de precios de automóviles, pero si realizamos una comparación con otras concesionarias no oficiales, podemos evaluar que Pran Autos tiene los precios de mercado más competitivos y la calidad en el servicio al cliente es lo que diferencia a la empresa de las demás concesionarias oficiales.

Damos un ejemplo de una de las camionetas más vendidas, la Toyota *Hilux* 4x4 At (2.8 Cd Srv 177cv) en una concesionaria multimarca el precio de venta es \$ 48.100.000<sup>4</sup> Mientras que en Pran Autos la misma camioneta cotiza por \$42.258.00, es decir que las concesionarias no oficiales fijan su precio y las empresas oficiales de Toyota están atadas a los precios que fija la compañía japonesa.

Otros de los modelos más vendidos es el Toyota *Etios*, el precio que ofrece una concesionaria no oficial es de \$23.000.000<sup>5</sup>, en una concesionaria oficial de Toyota, el precio es de \$21.982.000. Con esto podemos observar que hay una gran ventaja de la empresa al ser una concesionaria oficial de la marca nipona, pero como desventaja resaltamos que deben seguir un protocolo muy estricto de la empresa.

---

<sup>4</sup> [https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-1883374400-toyota-hilux-srv-mt-4x4-my24-gon-JM#polycard\\_client=search-nordic&position=19&search\\_layout=grid&type=item&tracking\\_id=31065424-8067-40d2-979c-ecb4d17d522a](https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-1883374400-toyota-hilux-srv-mt-4x4-my24-gon-JM#polycard_client=search-nordic&position=19&search_layout=grid&type=item&tracking_id=31065424-8067-40d2-979c-ecb4d17d522a)

<sup>5</sup> [https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-1876673198-toyota-etios-xls-4p-at-second-class-0km-2023-mr-JM#polycard\\_client=search-nordic&position=4&search\\_layout=grid&type=item&tracking\\_id=7bd8b958-e329-4d9f-8769-953bf4e071ed](https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-1876673198-toyota-etios-xls-4p-at-second-class-0km-2023-mr-JM#polycard_client=search-nordic&position=4&search_layout=grid&type=item&tracking_id=7bd8b958-e329-4d9f-8769-953bf4e071ed)

Por este motivo hacen todo lo necesario para diferenciarse en el mercado y brindar un servicio de calidad para sostener la concesión con Toyota Argentina.

Apenas ingresan a la concesionaria los clientes pueden ver cada modelo que la empresa ofrece en el salón principal. Cada vehículo cuenta con un listado de todas sus características técnicas, además, un vendedor especializado brinda toda la información requerida para la compra del automóvil. Una vez que el cliente selecciona el modelo con el color deseado, uno de los requisitos para la compra es señalar el 30% del valor para poder pedirlo a la fábrica o si se encuentra en stock tenerlo en condiciones óptimas para la entrega.

Por otra parte, la empresa brinda el servicio postventa, donde luego de concretada la venta, el cliente puede acercarse a la sucursal por cualquier consulta o reclamo que necesite gestionar. También cuenta con locales donde se realizan los servicios de mantenimiento y reparaciones.

Todos los servicios brindados por la empresa siguen un protocolo derivado de Toyota Argentina, ya que al darle la concesión para las ventas de la marca tiene que seguir normas y procedimientos.

En la actualidad Toyota volvió a liderar las ventas en el mercado argentino por tercer año consecutivo, incrementando un 9.6% con respecto al año anterior y sumado a su liderazgo como la automotriz que más produce y exporta en el país desde 2016. *Hilux*, que encabeza el segmento de pick ups medianas desde hace 18 años ininterrumpidos, fue la primera camioneta más vendida del mercado argentino, según informe de patentamiento julio 2024 (SIOMAA, 2024) La marca también lideró otros segmentos con los modelos *Etios*, *Corolla*, *SW4* y *Corolla Cross*, que logró posicionarse como los vehículos deportivos más vendidos del país. (Toyota, 2024)

Al mismo tiempo, la compañía marcó otro récord de producción con 181.201 unidades (un 9,28% más que en 2022) y de exportación, con 143.774 vehículos (un 5,9 % más que el año anterior). Desde 2016, Toyota es la terminal argentina que más produce y exporta. La compañía cierra 2023 con casi el 21% del mercado argentino; un 30% del total de la producción de la industria automotriz y un 44% del total de las exportaciones.

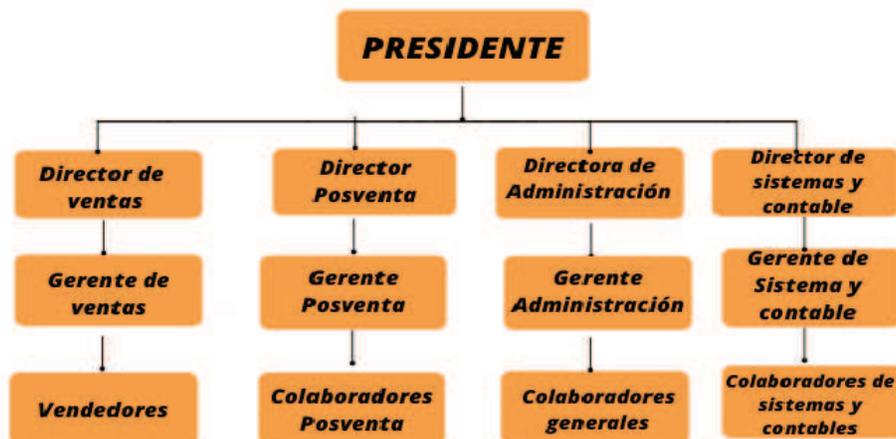
<b>Vehículos 0km vendidos</b>		
<b>Año-Mes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe Total</b>
<b>2023</b>		
Agosto	70	\$ 823.741.000
Septiembre	90	\$ 1.235.441.000
Octubre	45	\$ 580.281.000
Noviembre	41	\$ 978.768.720
Diciembre	9	\$ 690.828.945
<b>2024</b>		
Enero	20	\$ 187.187.000
Febrero	25	\$ 572.889.122
Marzo	29	\$ 696.151.000
Abril	60	\$ 1.705.113.869
Mayo	62	\$ 1.727.259.000
Junio	66	\$ 2.018.759.815
Julio	64	\$ 1.830.293.996
<b>Total</b>	<b>581</b>	<b>\$ 13.046.714.467</b>

Estos datos fueron proporcionados por la empresa y equivalen a las ventas de las dos concesionarias de 0km actualmente en funcionamiento.

Su calidad en el servicio de venta y postventa hace que el cliente prefiera a Pran Autos como su proveedor de autos 0km. Cuenta con atención a los clientes de forma telefónica y vía WhatsApp para cualquier duda y/o consulta, este servicio personalizado se traslada automáticamente a las ventas de automóviles, además de la venta en repuestos y reparaciones de los mismos.

Siguiendo la evolución exponencial de la producción de automóviles de Toyota y las ventas obtenidas de la concesionaria en los últimos meses, la empresa está evaluando expandirse en el mercado con la apertura de una nueva sucursal de autos 0km incorporando nuevos modelos de autos deportivos.

## Organigrama



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Es importante conocer la composición de la empresa, su origen, los productos que comercializa y en base a ello desarrollar las herramientas de análisis necesarias que nos permitan tener un panorama completo de la organización al igual que su posicionamiento en el mercado.

Posteriormente la utilización de metodologías de Localización y *Lay Out* nos permitirán seleccionar adecuadamente entre las opciones disponibles, el mejor espacio geográfico y la manera apropiada de distribución de cada sector interno de la empresa.

## Referencias bibliográficas Capítulo II

Thompson A, Gamble J, Peteraf M. & Strickland III (2012), *Administración estratégica*, 18va edición.

ACARA. (agosto de 2024). Se patentaron en agosto 41.378 vehículos. ACARA. <https://www.acara.org.ar/novedades-patentamientos-agosto-autos-2024.php>

SIOMAA. Inteligencia del mercado automotor. (julio 2024). Reporte Mensual. SIOMAA. *Inteligencia del mercado automotor*. <https://cdn.motor1.com/pdf-files/202407-siomaa-informe-de-mercado-4w-ii-lite.pdf>

Toyota. (ca. 2024). Con otro récord de Hilux, Toyota volvió a liderar la producción, las ventas y las exportaciones en Argentina. *Toyota*. <https://www.toyota.com.ar/descubri/newsroom/noticias-de-argentina/con-otro-record-de-hilux-toyota-volvio-a-liderar-la-produccion-las-ventas-y-las-exportaciones-en-argentina#main>

## **CAPÍTULO III**

### **Localización de Planta y *Lay Out***

Luego de realizar el análisis macro y microeconómico, de conocer la empresa y su operativa es necesario realizar un estudio de las distintas alternativas de locación del negocio, los métodos que utilizamos y cómo aplicarlos para obtener la localización óptima, además de evaluar los posibles escenarios que presenta la empresa a la hora de instalar su nueva sucursal.

La localización adecuada de la sucursal que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso del negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no sólo a criterios económicos sino también a criterios estratégicos e institucionales, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

La decisión de localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible. Esto exige que su análisis se realice de manera integrada con las restantes variables del proyecto: demanda, transporte, competencia, cuya recuperación económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una inversión de grandes cantidades de capital.

A la hora de elegir la ubicación concreta del local debemos tener en cuenta la superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler o compra), así como posibilidades de una futura ampliación.

#### **Métodos de localización**

Existen tres principales métodos de localización que nos ayudarán a obtener la ubicación óptima para el proyecto; uno de ellos se denomina “centro de gravedad” que es utilizado para calcular la localización de centros de distribución cuando se tienen dos o más destinos. Su utilización surge de la necesidad de minimizar costos de envío y transporte asociados a la entrega de mercancía a las sucursales o a los clientes.

Otro de los métodos es el “punto de equilibrio”. Se establece a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando se logra vender lo mismo que se gasta, no se gana ni se pierde, y se ha alcanzado el punto de equilibrio.

Por último, el método de los “factores ponderados” consiste en definir los principales factores determinantes en una localización, para asignar valores

ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que le atribuimos. El objetivo de aplicar este método es buscar una localización óptima en base a un análisis cualitativo. En cualquier caso, otros factores más subjetivos, como pueden ser las propias preferencias de la empresa a instalar determinarán la localización definitiva. (Krajewski, Lee, Rtizman, Larry, Malhorta, Manoj, 2008)

### **Posibles escenarios**

- Financiamiento del proyecto
- La cuestión financiera más importante que la empresa debe analizar y decidir es de qué manera va a cubrir el costo del proyecto.
- El análisis se centró básicamente en dos cuestiones, si se utiliza el principio de Apalancamiento financiero o si se cubren los costos de inversión con capital propio sin recurrir al endeudamiento. En base a esta cuestión se desarrollan los siguientes conceptos:

Hablamos de apalancamiento cuando una inversión se financia total o al menos parcialmente con deuda. La misma toma sentido, si la rentabilidad de la inversión que se realiza es mayor que los intereses que se deberán pagar por la deuda adquirida. Si se cumple, se elevaría la rentabilidad sobre el capital propio invertido. (Krajewski, Lee, Rtizman, Larry, Malhorta, Manoj, 2008) En este caso, la condición requiere que la tasa de interés del préstamo solicitado sea menor que la rentabilidad al vencimiento (TIR) que se obtendría de la opción en la que se haya decidido invertir (bonos, títulos, acciones etc.).

El apalancamiento tiene aspectos positivos que a simple vista resultan tentadores a la hora de evaluar el financiamiento del proyecto, como, por ejemplo, que obteniendo los fondos que necesitamos a través de deuda, los accionistas pueden mantener el control de la empresa ya que limitan su propia inversión. También que los acreedores miran el *Equity* o Patrimonio neto, o bien los fondos provistos por los accionistas, para proveer un margen de seguridad, así cuando mayor es la proporción de la estructura de capitalización provista por los accionistas, menor es el riesgo enfrentado por los acreedores (en este caso sería la entidad bancaria). Otro aspecto positivo no menor es que los intereses de deuda, si se tomara, se pueden descontar del Impuesto a las Ganancias (Ley 27.430).

Es por ello, que la empresa decide financiar el proyecto con capital propio, ya que considera que una nueva sucursal es una mera extensión de la casa matriz, por lo que sus negocios son los mismos. El monto total de las sumas o bienes aportados a una nueva sociedad debe ser mantenido por los socios en el patrimonio social antes

de realizar cualquier distribución de beneficios o retiro de sus aportes. En los capítulos posteriores se estimará y determinará el capital asignado para el proyecto de inversión.

### **¿Comprar o alquilar?**

Una de las decisiones más importantes se refiere a la posibilidad de comprar un local u optar por un alquiler. Para ello se analizaron tres factores que se consideran esenciales antes de tomar la decisión.

Estos fueron, en primer lugar, *el nivel de riesgo*: abrir un negocio nuevo implica cierto nivel de riesgo, el cual se multiplicaría si se decidiera por comprar un local. Como se mencionó anteriormente, si bien se apuesta a la rentabilidad que se obtendrá de este proyecto, el panorama actual no nos brinda un claro esquema certero del futuro de la actividad, por lo que la empresa considera que la opción más prudente es alquilar un local que permita minimizar posibles pérdidas, si existieran.

En segundo lugar, *el capital inicial*: se considera que la empresa si bien posee respaldo económico para hacerle frente, ante la situación actual opta por tomar la opción que considera de menor riesgo y en este caso es el comenzar la inversión alquilando, aunque no descarta la compra del inmueble en un futuro, dependiendo plenamente del resultado de ventas.

Por último, otro factor clave para esta decisión fue la *evaluación del grado de independencia*. Con la derogación de la anterior Ley de Alquileres (n°27.551) mediante el DNU 70/2023, las partes podrán pactar el valor de los alquileres en moneda local o extranjera al igual que el tiempo programado de cada aumento, el locatario no podrá esperar que se acepte el pago en moneda diferente a la establecida en el contrato.

Luego de analizar distintos puntos de la zona noroeste de Buenos Aires, elegimos tres puntos de referencia para realizar la apertura del nuevo concesionario.

#### **1° Opción – Avenida del Libertador 3829 – Vicente López.**

La primera opción es un local ubicado en Avenida del Libertador 3829, a cuatro cuadras de la estación de tren La Lucila y su centro comercial. El local cuenta con una superficie cubierta de 840 m<sup>2</sup>, en planta baja se encuentra el *hall* y el área de recepción, en el primer piso se encuentran las oficinas comerciales y los baños.

La vidriera en doble altura con una gran marquesina y exposición. La infraestructura tiene una antigüedad de 25 años, aunque se requieren arreglos, la calefacción/refrigeración central por aire se encuentra en reparación.

El alquiler mensual inicial es de USD 2.000 pesificado al tipo de cambio oficial según cotización Banco Nación el último día hábil de cada mes.



## 2° Opción – Salguero 2134 – San Martín

La segunda opción es un local ubicado en la calle Salguero al 2134.

El local cuenta con una superficie de 1.024 m<sup>2</sup>, la planta baja está compuesta por un *hall* de ingreso, gran salón principal con divisiones de durlock con opción a desmontarse. La planta alta está orientada al uso del personal administrativo. Cuenta con aires acondicionados en ambas plantas, persiana automática, instalación trifásica y piso de alfombras. El alquiler mensual inicial es de \$2.220.000.

Los aumentos se realizan semestralmente, basados en el porcentaje de inflación acumulada al momento de la actualización.

La infraestructura tiene una antigüedad de 40 años, y el edificio se encuentra preparado para la venta de automóviles.



### **3° Opción – Av. Perón 2100 –, San Miguel**

La tercera opción es un local ubicado en la Perón 2100, a cinco cuadras del centro de San Miguel y a siete cuadras de la estación de tren.

El local cuenta con una superficie de 850 m<sup>2</sup> techados. La planta baja está destinada a la exposición de vehículos y recepción de clientes; en el primer piso se encuentran las oficinas administrativas, comedor y dos baños.

El alquiler mensual es de \$1.200.000. Los aumentos se realizan semestralmente, basados en el porcentaje de inflación acumulada al momento de la actualización.

La infraestructura cuenta con una antigüedad de cincuenta años y con varios detalles a refaccionar para llevar a cabo la acción comercial.



### **Elección del método de trabajo**

Luego de revisar los tres posibles edificios, elegiremos el método de trabajo para seleccionar la ubicación ideal para la nueva concesionaria de Pran Autos.

Utilizaremos el “Método de los Factores Ponderados” ya que es el que mejor se ajusta para lo que son empresas de servicios.<sup>6</sup> Para emplear este método se debe determinar una relación de los factores ponderados, luego asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa. Se debe fijar una escala a cada factor, como por ejemplo de 1 a 10 o de 1 a 100 o muy bajo a muy alto. Para finalizar el proceso,

---

<sup>6</sup>Realiza un análisis cuantitativo en el que se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones válidas.

con respecto a cada factor en cuestión se va a evaluar cada alternativa de localización de negocio y la que tenga mejor puntuación o calificación será seleccionado como la nueva concesionaria.

Factores	Ponderación	Vicente López		San Martín		San Miguel	
		Calificación (*)		Calificación (*)		Calificación (*)	
	(P) (%)	⊙	(P) X ⊙	⊙	(P) X ⊙	⊙	(P) X ⊙
Accesos	12	10	120	7	84	9	108
Tránsito Peatonal	12	8	96	8	96	8	96
Tránsito vehicular	12	10	120	8	96	10	120
Alquiler	12	6	72	8	96	8	96
Densidad Poblacional	12	9	108	7	84	6	72
Seguridad	10	8	80	6	60	6	60
Infraestructura del Inmueble							
Distancia con la competencia							
Costo de estructura y remodelación							
Tasa e impuestos municipales	5	4	20	7	35	6	30
<b>Total</b>	100		<b>791</b>		<b>696</b>		<b>687</b>

1 a 3 BAJO

\*Escala del 1 al 10 para la calificación

4 a 6 MEDIA

7 a 10 ALTO

Los factores fueron elegidos teniendo en cuenta aquellos que influyen directa o indirectamente en la rentabilidad y en el funcionamiento del local. Podemos clasificar estos factores según la ponderación que le otorgamos a cada uno de ellos.

### Factores de importancia alta

**Accesos:** este factor es de gran importancia ya que posibilita que potenciales clientes lleguen al local tengan buen acceso por medio de avenidas o cercanía al transporte público. Vicente López cuenta con un fácil acceso a barrios aledaños como Olivos, Florida, La Lucila, Villa Martelli, Munro, Florida Oeste, entre otros y se encuentra a veinte minutos de la Avenida Gral. Paz (en auto) por este motivo le dimos

la puntuación mayor, en cambio la sucursal de San Martín se encuentra a 400 metros de la estación de tren San Martín (ramal Mitre), a 300 mts. de la plaza San Martín y Avenida 25 de mayo, por lo cual se encuentra más alejada al acceso de la Av. General Paz o la Autopista Panamericana. En cuanto a la sucursal de San Miguel, esta se encuentra con acceso a la Autopista Panamericana (25 minutos en auto) y a cinco minutos de la Ruta Provincial 8.

*Tránsito vehicular:* Este factor también es de gran importancia, ya que las personas que circulan en vehículos pueden llegar apreciar el nuevo local y optar por entrar a conocer a la empresa. Tanto Vicente López como San Miguel poseen las calificaciones más altas debido a que ambas se encuentran ubicadas en Avenidas, que otorga mayor visibilidad, en cambio el local de San Martín se encuentra en una calle que si bien está aledaña al centro comercial no pertenece a las calles “principales” de la localidad.

*Tránsito peatonal:* Este factor se considera de importancia alta; las personas que pasean por la zona pueden apreciar los modelos de autos que están exhibidos en la vidriera. En este caso los tres locales son opciones viables de localización, donde el tránsito de personas es recurrente.

*Alquiler:* En este factor incluye además del precio, las condiciones de contrato, renovación y los ajustes del valor, es relevante para sostener el local a largo plazo una inversión y sostenerla en el tiempo. Tanto en las opciones de locales de San Miguel como San Martín, el precio está establecido en moneda local y los aumentos se aplican semestralmente, basados en el porcentaje de inflación acumulada al momento de la actualización, mientras que, para el local ubicado en Vicente López se aplican el importe mensualmente con un alquiler dolarizado.

*Densidad poblacional:* es conveniente saber la cantidad de personas que viven en la zona que estamos analizando, siendo un factor de suma importancia a la hora de decidir la localización de la nueva concesionaria. La mejor opción en este punto es Vicente López ya que es la que mayor número poblacional actualmente posee 8164,24 Hab/km<sup>2</sup>, mientras que San Martín posee 7.267 Hab/ km<sup>2</sup>, y San Miguel 4,216 Hab/km<sup>2</sup>.

### **Factores de importancia media**

*Seguridad:* Es uno de los factores de importancia media, ya que debemos garantizar la seguridad de los vehículos, los clientes y los empleados. Una zona segura es la mejor opción a la hora de comprar un vehículo 0km (Dirección Nacional

de Estadística Criminal, 2024) Según datos estadísticos obtenidos de la Dirección Nacional de Estadística Criminal, en el último año el porcentaje de robos respecto a las tres localizaciones fue San Miguel 24,8%, San Martín 14,7% y Vicente López 14,5%.

*Infraestructura del inmueble:* Este factor se tomó de importancia media, ya que en la mayoría de los locales ya vienen adaptados para este tipo de actividad. Igualmente se tomó en cuenta a la hora analizar que el local de Vicente López tiene una antigüedad de 25 años, el de San Martín 40 años y San Miguel 50 años, lo que le da prioridad de elección en este punto a Vicente López.

*Distancia con la competencia:* Para la búsqueda del nuevo local, es importante conocer la ubicación de la competencia, pero no es un factor determinante para la decisión de localización de la nueva concesionaria ya que estamos hablando de la marca Toyota, que lidera el mercado hace años.

Cuando realizamos la calificación de este factor, consideramos que en el local de Vicente López, la sucursal tiene mayor puntuación, porque la competencia más cercana es un local de Renault y Citroën en Av. Vicente López al 1.800 que se encuentra 12 km aproximadamente, en cambio en San Martín la primera concesionaria *Roycan* de Chevrolet se encuentra 1,3 km ( Av. Dr. Ricardo Balbín 2521) , en San Miguel se encuentra *Megui* Concesionaria de Chevrolet en Av. Pte. Perón 2043 a pocos metros del local.

### **Factores de importancia baja**

*Costo de estructura y remodelación:* conocer las reparaciones y el acondicionamiento que requiere el local para el proyecto, es fundamental pero no determinante al momento de la selección del inmueble.

El local de Vicente López cuenta con pocos años de antigüedad, los gastos a realizar se componen de calefaccionamiento, el cual consta de materiales y mano de obra, con un costo de \$5.426.873,60.

En San Martín, la antigüedad del inmueble es un factor para considerar. Se debe pintar todo el local, el cual tiene 1024m<sup>2</sup>, y se debe reparar los techos por filtraciones, lo cual refleja un presupuesto de \$6.380.000. En el local de San Miguel, de 850 m<sup>2</sup>, se debe reparar el techo ya que posee humedad, cambiar los pisos y pintar. El monto presupuestado es de \$5.500.000

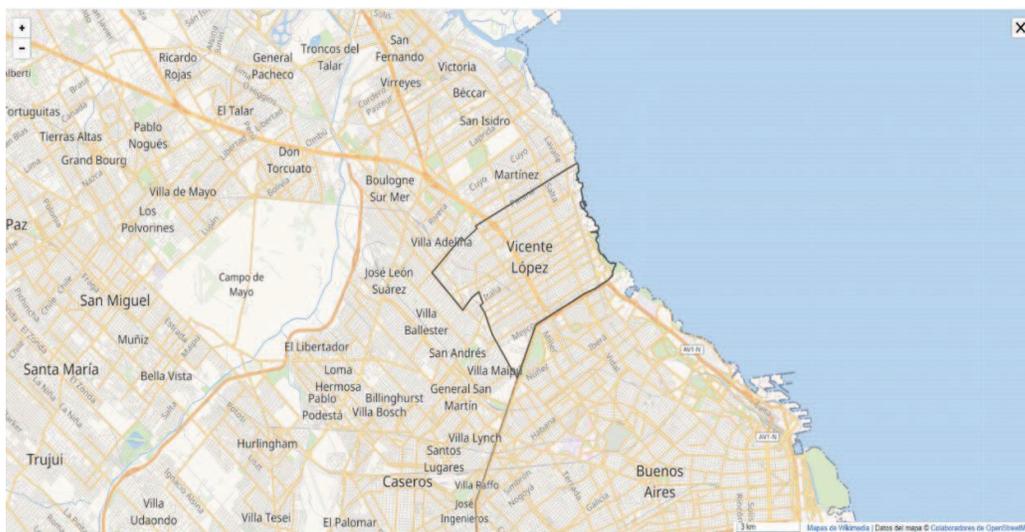
*Tasas e Impuestos municipales:* En San Martín pudimos verificar el costo de tasas municipales, que ascienden a \$1.279.007,98 mensuales; habilitación por única vez \$936.364,50. Un total más alto que Vicente López que tiene un costo total entre tasas y habilitación de \$1.079.975,23, San Miguel tiene un costo de habilitación de \$680.504,00 y las tasas municipales de \$405.381,43 mensuales. En este caso la localidad de San Miguel obtiene la mejor puntuación por tener los costos en tasas e impuestos municipales más bajos.

Luego de analizar las distintas alternativas de localización de la nueva concesionaria Pran Autos y de haber aplicado el método de promedios ponderados, se determinó que la ubicación correcta será el partido de Vicente López.

Dicha ubicación logró diferenciarse del resto por su calidad en los factores acceso, tránsito peatonal y vehicular, las condiciones de alquiler, la densidad poblacional y los costos más bajos de remodelación inicial.

### **El Partido elegido: Vicente López**

El partido se encuentra ubicado en la zona norte del gran Buenos Aires, limita con Florida al oeste, Olivos al norte, el Río de la plata al este y la Ciudad de Buenos Aires al sur, es reconocido por sus zonas residenciales, por ser sede de la residencia Presidencial Argentina y por su parque costero con frente al Río de la Plata, cuenta con una superficie de 330 hectáreas, y con una altitud de 23 metros.



Lleva dicho nombre en referencia a una de las figuras cívicas más importantes del siglo XIX argentino, Vicente López y Planes, quien fuera presidente de la República tras el derrumbe de Rivadavia y gobernador de Buenos Aires tras la caída

de Rosas, autor del canto El Triunfo Argentino (que alabase la expulsión criolla de la Primera invasión inglesa) y del Himno Nacional, y patriarca de una ilustre estirpe de intelectuales, su hijo Vicente Fidel López, y su nieto Lucio Vicente López.

El partido fue declarado ciudad en 1939, por lo que constituye una única entidad política y territorial, consta de los siguientes barrios o localidades: Vicente López, Olivos, Florida, La Lucila, Villa Martelli, Munro, Florida oeste, Villa Adelina, Carapachay.

El municipio posee un fuerte aspecto residencial en todos sus barrios. Las localidades de Villa Martelli, Munro, Carapachay, Florida Oeste y Villa Adelina albergan industrias, particularmente metalúrgicas, alimentarias y químicas. Tanto en Carapachay como en Olivos existen también industrias textiles, asentándose asimismo en este último barrio el laboratorio Roemmers.

Se puede acceder en autos/ bicicleta desde CABA: Vicente López es bordeado por la Av. General Paz, costeano todo nuestro partido desde el este y por las Avenidas Libertador, Maipú y Mitre. Desde GBA: El acceso más rápido es por la Autopista Panamericana, también desde las arterias paralelas a ella, como Libertador, etc.

En colectivo se puede acceder mediante las líneas 41, 333, 21, 407, 314, 19, 15, 29, 59, 71, 60, 130, 152, 161, 168, 184, 343, Bus del Bicentenario, mientras que los trenes que llegan y recorren Vicente López son: Ferrocarril Belgrano Norte, Mitre y Tren de la Costa.

### **Lay Out**

Una vez analizado el método más conveniente para la selección de la ubicación de la nueva sucursal y teniendo en cuenta el tamaño del local elegido, lo consiguiente será distribuir físicamente todos los elementos con los que cuenta la empresa para realizar su actividad, esto se realiza a través del diseño del *Lay Out* de la nueva concesionaria.

El término *Lay Out* es una palabra del inglés que puede interpretarse como disposición o plan para plasmar y representar en un plano las diferentes áreas que conforman una planta o negocio, ya sea recepción de materia prima, almacén, operación, control e inspección de calidad, patios de maniobras, estacionamiento y otros.

Un buen *Lay Out* "habilita" el uso inteligente y eficiente del espacio, lo que permite hacer separaciones físicas del espacio en distintos emplazamientos para

organizar dónde se llevarán a cabo las tareas más importantes o en función del tipo de materiales que se manipulan. Es una pieza fundamental en la planificación de la cadena de suministro. Su correcto diseño permitirá, entre otras ventajas, un flujo ordenado y eficiente de productos, equipos y personas.

Para elaborar este método es necesario contar con un inventario preliminar de todas las áreas que conforman la empresa; este debe incluir las dimensiones de las áreas, superficie y altura. Existen siete principios básicos, los cuales nos ayudan a diseñar la óptima distribución de la planta o negocio.

Uno de ellos es de la integración de conjunto, es la que integra a los hombres, los materiales, la maquinaria, los equipos y las actividades auxiliares, y cualquier otro factor que facilite la interacción de estas partes. También podemos describir el principio de la mínima distancia recorrida, es la que requiere la mínima distancia a recorrer por el material entre operaciones.

Es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de tal manera que cada operación o proceso esté en la misma distancia secuencia en que se transforman los componentes esto es el principio de la circulación o flujo de materiales.

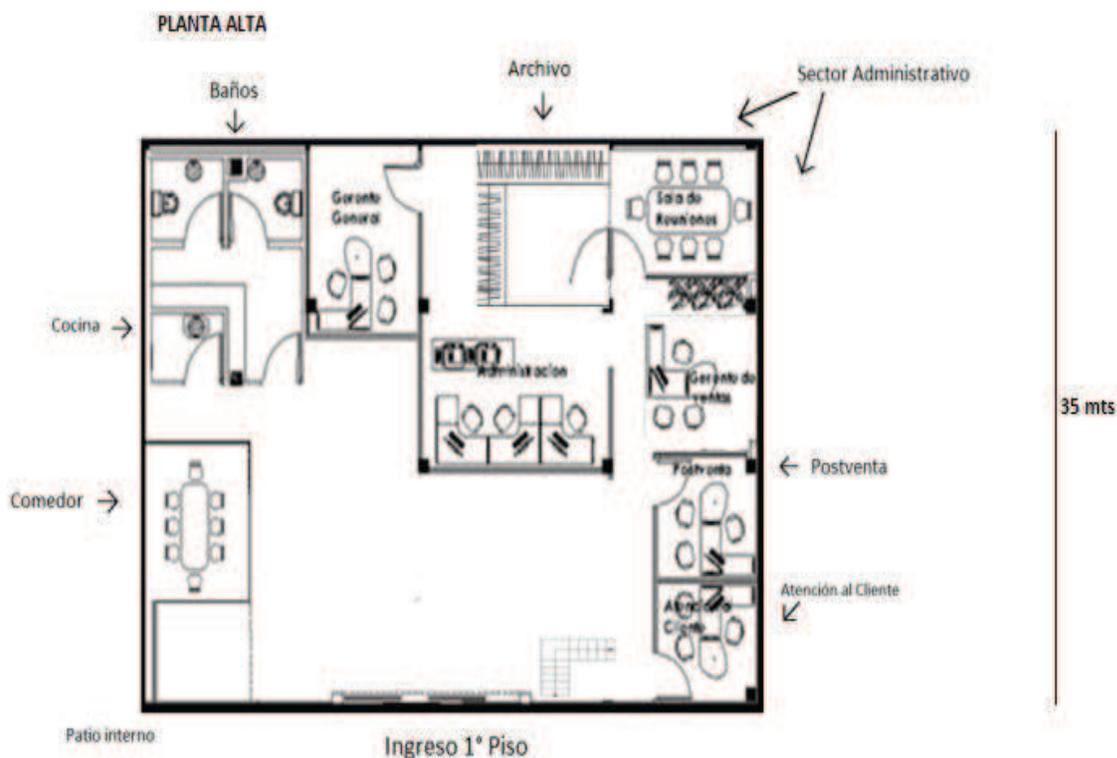
Utilizar de modo efectivo todo el espacio disponible, ya sea en forma vertical como horizontal, a esto se denomina el principio del espacio cúbico. También podemos decir, es más efectiva la distribución que tiene en cuenta la satisfacción y seguridad de los operarios (principio de la satisfacción y de la seguridad). Además, siempre será más efectiva la distribución que pueda ser reordenada o modificada sin inconvenientes o con el menor costo. (principio de la flexibilidad)

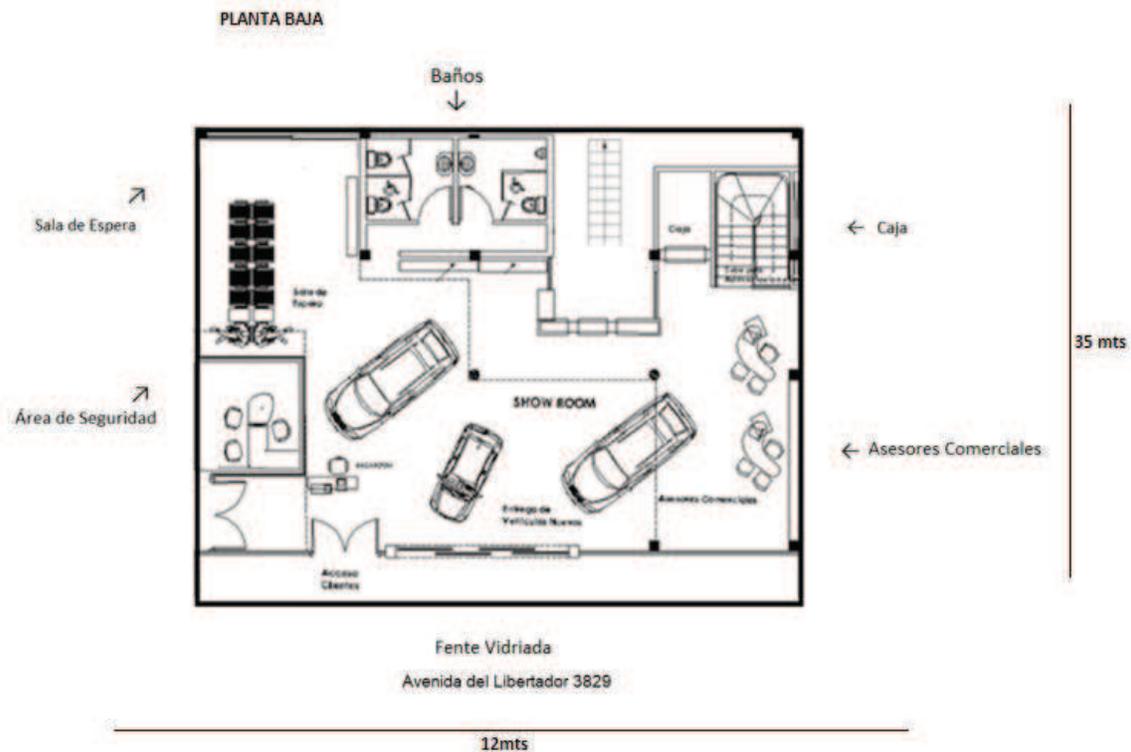
Existen diferentes tipos de *Lay Out* dependiendo del sistema de producción, la maquinaria y la mano de obra que cuenta la empresa.

Los medios productivos son lo que se mueven, mientras el componente principal permanece fijo, debido a su peso o volumen, esto se denomina *Lay Out* por posición fija. Otro tipo, es por proceso o función donde se agrupan todas las operaciones del mismo proceso, las cuales se mueven por las estaciones de trabajo al tiempo que realizan tareas específicas y, por último, el *Lay Out* por producto, donde el producto se mueve a través de medios productivos fijos en línea, los componentes se ordenan de acuerdo con las etapas progresivas a través de las cuales avanza el producto. (García, Valencia, 2014)

En el caso de Pran Autos se busca una adecuada distribución de los vehículos para brindarle al cliente la mejor comodidad para la muestra del auto que desea, además tener una mejor organización de las oficinas para el servicio recepción, de venta y postventa optimizando los tiempos de consultas y/o reclamos de los clientes.

La empresa cuenta con un stock de diez autos en cada concesionaria para la venta y los de exhibición, los vehículos para la venta se van reponiendo cada cinco automóviles vendidos para tener un cierto nivel de stock en cada local excepto los de exposición. Una vez concretada la operación de venta, se verifica que el vehículo elegido por el cliente se encuentre en el stock, si el automóvil no se encuentra en el stock, se realiza el pedido de compra a la fábrica de Toyota ubicada en la localidad de Zárate. Los responsables de la fábrica indican cuanto tiempo demora en terminar el auto y el traslado a la concesionaria donde se realizó la venta para el retiro del cliente.





En el inicio disponemos de:

Personal		
Sector	Cantidad	Cargo
Gcia. Gral.	1	Gerente
Gcia. Comercial	3	2 asistentes, 1 Gerente
Gria. Ventas	1	Gerente
Postventa	3	1 teleoperador, 2 soporte técnico
Administración	2	1 encargada, 1 asistente
Recepción	1	Recepcionista telefónica
Caja	1	Cobrador
Vigilancia	1	Encargado de Seguridad
<b>Total, Empleados</b>	<b>13 (Inicialmente)</b>	

<b>Inventario Inicial</b>		
	<b>Sector</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Muebles y útiles</b>	Computadora de escritorio	3
	Notebook 15"	10
	Escritorio	9
	Silla ergonómica	16
	Silla uso tradicional	16
	Mesa	2
	Estantería	3
	Monitor	2
	Aparato telefónico fijo	7
	Flota teléfono móvil	5
	Impresora	2
	Microondas	2
	Purificador de agua	1
	Caja registradora	1
	<b>Equipamiento</b>	Aire acondicionado
Expendedora de café		1
<b>Rodados</b>	Auto 0km de exposición	3

Información estimada obtenida en base a una distribución de sucursal actualmente en funcionamiento.

### Referencias bibliográficas Capítulo III

Krajewki, Lee, Ritzman, Larry. Malhotra, Manoj (2008). *Administración de las operaciones, procesos y cadena de valor*. 8va edición. México.

Dirección Nacional de Estadística Criminal (2024). Informe del Sistema Nacional de Información Criminal (2023). *Ministerio de Seguridad, Dirección Nacional de Estadística Criminal*.

<https://www.argentina.gob.ar/seguridad/estadisticascriminales/informes>

García, J.A, Valencia, M. (2014), *Planeación, Diseño y Layout de Instalaciones*. 1° edición. México.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis de Mercado**

Luego de obtener la localización óptima para la apertura de la nueva sucursal, continuaremos con el análisis de mercado de la zona elegida, que proporcionará información clave sobre la competencia, las preferencias del consumidor, las tendencias de consumo y las estrategias de marketing más efectivas.

El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. Para el marketing es fundamental conocerlo, ya que cuanto más sepa del mismo mejor podrá anticiparse a satisfacer las necesidades que van surgiendo. El estudio de la población, su distribución por edades, características regionales, estilos familiares, ingresos, el grado de competencia, los productos sustitutos, son algunas de las variables que debemos tener en cuenta antes de llevar a cabo cualquier estrategia de posicionamiento, diferenciación o de lanzamiento del producto o servicio. (Munuera Aleman, Rodríguez, 2006)

### **Análisis del consumidor**

Los consumidores constituyen el centro de toda organización, y las empresas deben orientar todas sus actividades de forma tal que puedan satisfacer sus necesidades a largo plazo. Cada submercado va a contar con un tipo de consumidor determinado, en cuanto a su fisonomía, entorno y relación con el producto o servicio. El estudio de la población, su distribución por edades, las características regionales, los estilos familiares, la media de ingresos, son muchas de las variables que debe tener en cuenta el responsable de marketing a la hora de aconsejar el lanzamiento o diferenciación de un producto, de orientar las decisiones de compra e incentivarlos deseos del consumidor.

Desde el punto de vista del marketing, es fundamental el conocimiento del comportamiento que lleva al consumidor a la satisfacción de sus necesidades o carencias. Para satisfacer estas necesidades, la organización debe conocer los gustos del consumidor, sus motivaciones y actitudes, sus hábitos de compra, su estilo de vida, sus ideas, su entorno, etc.

Para obtener esta información es necesario utilizar técnicas de recolección de algunas de las más utilizadas son las encuestas; este método consiste en realizar preguntas claves que nos permitan obtener información con mayor profundidad acerca de los futuros compradores. Otro método es el de entrevistas, las cuales

pueden ser una entrevista completa de casi una hora de duración o pequeñas a modo de conversación que se realizan al cliente al momento de la atención. Otra técnica es la de observación, consiste en observar distintos hechos o situaciones que nos permitan obtener información que necesitamos. (Munuera Aleman, Rodríguez, 2006)

Para el caso de la empresa Pran Autos utilizamos preguntas cerradas y preguntas abiertas con opciones destinadas a consumidores potenciales, en forma online.<sup>7</sup> La elección de este método de recolección de información se sustenta en la necesidad de obtener datos descriptivos como gustos y preferencias de los clientes que deciden la compra de un vehículo 0km.

En este caso, se realizaron 50 entrevistas bajo el trato de confidencialidad de identidad. Se tomaron diferentes rangos de edad y género. Los participantes, recibieron el formulario vía correo electrónico, donde tuvieron que responder un total de 10 preguntas, con varias opciones. Los emails fueron proporcionados por la empresa que integra este proyecto (considerando amigos, familiares y compañeros de trabajo).<sup>8</sup>

El primer dato recopilado sobre edad indicó que el 62% de la muestra tiene entre 30 y 50 años, mientras que el 28% restante son menores a 30 y mayores a 50 años, dejando al 10% mayores de entre 50 y 90 años.

Ante la pregunta *¿A qué se dedica?* el 45% respondió que se trabajan de manera autónoma, indicando que poseen su propia empresa, un 30% trabajan en relación de dependencia en empresas multinacionales con cargos jerárquicos como Gerencias, y un 20% en empresas nacionales en puestos de mandos medios, mientras el 5 % restante son estudiantes con trabajos de media jornada.

Luego, sobre la pregunta *¿Alquila o es propietario?* el 65% respondió que son propietarios, mientras el 35% se encuentran alquilando.

*¿Posee vehículo actualmente?* el 60% respondió que sí, mientras que el 40% respondió que no, podemos destacar que el 40% de las personas son propietarios de un auto 0km, dejando a la mayoría de los encuestados como compradores de vehículos usados.

Los resultados arrojaron que el 70% de las personas encuestadas, realizaron la búsqueda del vehículo de forma presencial bajo atención comercial, si bien un 25%

---

<sup>7</sup> Ver Anexo Capítulo III, encuestas

<sup>8</sup> [https://surveynuts.com/dashboard#google\\_vignette](https://surveynuts.com/dashboard#google_vignette)

utiliza internet como medio, aunque por el porcentaje resultante se entiende que finalmente toman la decisión cuando asisten a una concesionaria. Y el 5% de los encuestados indican que buscan información mediante las redes sociales y publicidad digital.

A la hora de comprar un vehículo (aclarar si es 0km o usado) la opción de *Seguridad y Tecnología avanzada* se presentó en un 45% de los casos, mientras que *Economía y combustible* fue elegido por el 35% de los encuestados, entendiendo en este punto que igualmente es un aspecto importante pero no primordial el evaluar la autonomía del vehículo y costo en combustible que tendría. El 15% eligió la carrocería y diseño, mientras que el 5% interior y confort.

También se obtuvo como resultado que priorizan la marca (74%) sobre el precio (26%), lo que nos transmite un panorama alentador, ya que Toyota como bien se mencionó antes es una marca que viene liderando con continuidad en el mercado.

A la hora de elegir una concesionaria, la mayoría respondió que no busca una en particular, lo que también muestra que los potenciales compradores se encuentran abiertos y dispuestos ante las nuevas propuestas, como la llegada de una nueva sucursal (mayoría, 70% - 30%); por otra parte, al momento de responder qué aspectos considera más relevantes en la atención al cliente, la mayoría señaló Asesoramiento profesional y personalizado (55 %) lo que nos indica que la persona interesada en adquirir el vehículo considera importante estar bajo la atención de personal ampliamente capacitado que le transmita su profesionalismo y a la vez lo haga sentir único a través de la atención personalizada, considerando cada caso y necesidad como único, por otra parte el 45% restante destacó como fundamental la agilidad de la gestión.

Sobre el supuesto de llegar efectivamente a comprar un vehículo y sobre cómo lo realizaría, la mayoría (75%) respondió que, por medio de una concesionaria, lo que también es un panorama alentador, indicando que las concesionarias "físicas" y establecidas siguen siendo la primera opción entre los potenciales compradores. No obstante, el 20% de la muestra respondió que lo haría a través de una plataforma de Internet y solo el 5% lo haría vía telefónica.

Finalmente, en relación a la pregunta, *¿Comprarías un vehículo 0 km marca Toyota?* el 70% respondió que sí, el 20% tal vez y el 10% que no, lo que permite ver una imagen sumamente positiva de la marca japonesa.

## **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades. Conocerlos permite predecir con más objetividad el perfil de respuesta de los rivales. Las compañías se forman al menos una idea intuitiva acerca de las estrategias actuales de los rivales y sus fortalezas y debilidades. Además, se debe examinar a todos los competidores actuales, así como a los competidores potenciales que entren en la industria. No es fácil pronosticar quienes será los competidores potenciales, pero a menudo se identifican en los siguientes grupos (Porter, 2015):

- Empresas que no están en la industria pero que podrían cruzar las barreras más débiles y ser nuestros competidores.
- Empresas para las cuales estar en la industria representan una clara sinergia
- Empresas para las cuales competir en la industria constituyen una evidente extensión de la estrategia corporativa.

Toyota es una de las principales empresas automotrices que opera en Argentina, con una importante presencia en el país en los últimos años. En 2018, anunció una inversión de US\$800 millones para la modernización de su planta de Zárate, en la provincia de Buenos Aires. Esta inversión se destinó a la producción de la nueva generación de la pick-up Hilux y del SUV SW4, que se exportan a más de 20 países de América Latina, África y Oceanía.

Además, en 2019 inauguró su Centro de Distribución de Repuestos en Zárate, con una inversión de US\$15 millones. Esta nueva instalación permitió la optimización de la cadena logística y la reducción de los tiempos de entrega de piezas y repuestos para los clientes de la marca.

En el mismo año, lanzó al mercado la nueva versión del *Corolla*, uno de los modelos más vendidos de la compañía en todo el mundo. Esta nueva versión cuenta con un diseño renovado y una mayor tecnología, lo que lo posiciona como uno de los vehículos más modernos y avanzados de su segmento en el mercado argentino. En cuanto a la sustentabilidad, Toyota Argentina ha implementado una serie de iniciativas en los últimos años para reducir su impacto ambiental y promover la movilidad sustentable. En 2020, la compañía lanzó la nueva versión híbrida del

*Corolla*, que combina un motor eléctrico con uno de combustión, reduciendo las emisiones de CO2 y promoviendo la eficiencia energética.

En Argentina, la marca Toyota lidera en el mercado con el 22,10% de participación y compite con varias empresas automotrices tanto nacionales como internacionales, algunas de las cuales son:

Volkswagen: Es una de las principales competidoras y ha sido líder en ventas en el mercado argentino en los últimos años. La compañía produce una amplia gama de vehículos, desde pequeños automóviles hasta camiones y buses. Obteniendo en julio 2024 con el 15,50% de participación de mercado

Ford: Es otra empresa automotriz que compite con Toyota, con el 9,3% de participación en el mercado argentino, produciendo una gama de vehículos que incluye automóviles, SUV y pick-ups.

Fiat: Es una marca italiana de automóviles que también compite en la industria argentina con el 12,3% de participación de mercado. La compañía produce una gama de vehículos que incluye automóviles, SUV y pick-ups.

Peugeot: Es una marca de origen francés con una participación en el mercado del 9,2%. (SIOMAA, 2024)

#### **Top 5 las marcas automotrices más vendedoras de Argentina en Julio de 2024**

<b>Modelo</b>	<b>julio-24</b>	<b>julio-23</b>	<b>Dif. Julio. 23/24</b>	<b>Acumulado 2024</b>	<b>Participación Acumulado 2024</b>
<b>Toyota</b>	9.568	9.488	0,8%	47.440	22,10%
<b>Volkswagen</b>	6.999	5.410	29,10%	33.173	15,50%
<b>Ford</b>	4.241	3.476	22,00%	19.917	9,30%
<b>Fiat</b>	3.871	4.918	-21,30%	26.446	12,3%
<b>Peugeot</b>	3.548	4.607	-23,0%	19.974	9,2%

Cuadro extraído del informe mensual de patentamiento de julio 2024. ACARA

## **Concesionarias**

Continuaremos analizando la competencia cercana al local elegido para la apertura de la nueva sucursal ubicado en Avenida del Libertador 3829, para eso consideramos una distancia menor a los 5 km, seleccionando las principales y más conocidas marcas, teniendo en cuenta que Pran Autos posee conocimiento del mercado consumidor, por ello seleccionamos a las concesionarias que consideramos tienen características similares. Se relevaron datos a través de una investigación de campo.

La nueva concesionaria ubicada en La Lucila no tiene por la zona un alto número de competidores, sino que las agencias encontradas están en un rango inferior a los 5 km.

Una vez identificadas, decidimos realizar una investigación sobre las mismas, tanto de manera presencial como por medio de redes sociales con el objetivo de obtener información sobre la localización, calidad de atención, distribución e infraestructura, servicio que brindan, y sus estrategias, tanto de comunicación como de promoción.

Es importante tener claro con quienes va a competir la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de desarrollar estrategias acordes para lograr un posicionamiento mejor frente a ellos.

Procederemos al análisis puntual de cada uno de los seleccionados por cercanía, en los que detallaremos una serie de ítems establecidos iguales en los que se basará la investigación:

### Auto Del Sol Concesionario Fiat Oficial



**Dirección:** Av. Maipú 3210, La Lucila, Provincia de Buenos Aires

**Distancia:** a 2,6 Km de la nueva sucursal de Pran Autos.

**Marca:** Gran conocimiento y alcance.

**Redes Sociales/Página Web:** Alta presencia en redes sociales. Página Web amigable con opción de solicitar cotizaciones dejando tus datos personales. También alternativa de contar con un chatbot el cual es muy ágil al momento de dar respuesta.

**Seguidores Instagram:** 8.798.

**Imagen del Local:** Muy buena

### Sarthou Toyota



**Dirección:** Av. Sta. Fe 1087, Acassuso, Provincia de Buenos Aires

**Distancia:** a 3,5 Km de la nueva sucursal de Pran Autos.

**Marca:** Gran reconocimiento en la zona.

**Redes Sociales/Página Web:** Alta presencia en redes sociales. Página Web que brinda la opción de solicitar cotizaciones dejando tus datos personales a la brevedad, en diferencia a la anterior mencionada, no cuenta con un chatbot disponible.

**Seguidores En Instagram:** 3.216

**Imagen del Local:** Muy buena imagen, ubicado en una esquina con un volumen alto de tránsito vehicular y peatonal.

### Bleu Automotores Renault



**Dirección:** Av. del Libertador 1976, B1638 Vicente López, Provincia de Buenos Aires

**Distancia:** a 2,4 Km de la nueva sucursal de Pran autos.

**Marca:** Gran reconocimiento en la zona.

**Redes Sociales/Página web:** Cuenta con una página web muy amigable, con la posibilidad de chatear con un asesor online, solicitar un test drive, acceder al catálogo de vehículos disponibles y ver los locales más cercanos.

**Seguidores en Instagram:** 1581.

**Imagen del local:** Excelente imagen, con una vidriera amplia que permite tener una buena visión desde la avenida.

**Mapa de los competidores analizados:**



## **Análisis de la estrategia**

Una estrategia es un plan de acción que se implementará en el futuro para lograr un objetivo final, permite definir los objetivos a largo plazo y cómo trabajar para alcanzarlos. Los términos “táctica” y “estrategia” forman parte de la terminología militar, tomadas del libro *El arte de la guerra* de *Sun Tzu*. Desde entonces, se han incorporado a diferentes situaciones más allá del ámbito militar, como, por ejemplo, la estrategia de negocios.

Entonces, ¿qué es táctica? Si bien la estrategia es el plan de acción que guía hacia la meta final, las tácticas son los pasos y las acciones individuales que se llevan a cabo para llegar hasta el lugar esperado. En el mundo de los negocios, se trata de las acciones específicas que realizan los equipos para implementar las iniciativas descritas en la estrategia.

En su libro “El arte de la guerra, Sun Tzu” escribió: “Todos pueden notar las tácticas de mis conquistas, pero ninguno puede ver la estrategia que lleva a la victoria”. Sun Tzu sostiene que, si bien las tácticas son más concretas y fáciles de ver, una estrategia general es igual de importante. Entonces, la pregunta no debería ser si hay que aplicar una estrategia o táctica, sino cómo usar la estrategia y las tácticas juntas. El autor piensa en estos dos conceptos como las dos caras de una misma moneda. Ambas son necesarias para lograr los objetivos.

Si lo que se busca es cumplir los objetivos implementando únicamente una estrategia, seguramente no se logre, ya que las tácticas son las acciones que se realizan para lograr esos objetivos. Cuando un equipo trabaja solamente en la estrategia, lo único que hará es planificar el logro de los objetivos en lugar de hacer el trabajo necesario para alcanzarlos.

Por otro lado, tampoco se pueden lograr los objetivos de negocios si solo se desarrolla una planeación táctica, ya que, sin una estrategia definida, se convierten rápidamente en un trabajo desordenado. En este caso, se realizan acciones arbitrarias sin un objetivo estratégico establecido. A corto plazo, esto puede parecer un trabajo pesado para los miembros del equipo. A largo plazo, puede generar frustración, agotamiento e insatisfacción laboral. De acuerdo con Porter (2015), existen cuatro tipos de estrategias:

### **Estrategia de costo**

Este tipo de estrategia tiene como objetivo principal convertir a la empresa en el proveedor o productor más eficiente y económico en el sector, pues a través de una mayor participación en el mercado, se obtienen mayores beneficios.

### **Estrategia de diferenciación**

Al adoptar un tipo de estrategia de diferenciación, las empresas buscan crear una percepción de singularidad o superioridad de sus productos o servicios en la mente de los consumidores.

### **Estrategia de enfoque**

La estrategia de enfoque se centra en atender las necesidades específicas de un segmento de mercado particular, en lugar de tratar de satisfacer a todo el mercado en general.

### **Estrategia de crecimiento**

Los tipos de estrategias de crecimiento se definen como los diversos enfoques organizacionales orientados a aumentar las ganancias, las ventas o la cuota de mercado, con el objetivo de incrementar el valor global de la empresa.

Esto implica la capacidad de aprovechar oportunidades favorables en el mercado mediante la introducción de nuevos productos y el aumento significativo del volumen de ventas.

La estrategia que va a seguir Pran Autos hay que destacar que la misma aplica una filosofía que la marca Toyota requiere a sus concesionarias oficiales, ofrecer a sus clientes automóviles de la prestigiada marca nipona, basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad a precios adecuados, para la satisfacción de las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad.

Toyota se esfuerza por ofrecer una amplia gama de vehículos que satisfagan las necesidades de diferentes segmentos del mercado. La innovación constante es un pilar asegurando que los vehículos de esta marca, siempre a la vanguardia en términos de tecnología, eficiencia y sostenibilidad.

Estos puntos fundamentales, son lo que diferencia a la marca Toyota de sus competidores actuales y potenciales.

## **Diferenciación de la marca**

Esta estrategia tiene como objetivo una percepción distinta del producto/servicio que se ofrece. Cualquier atributo escogido bajo la premisa de ser valorado por el cliente es lo que puede servir como elemento de diferenciación, y es el tipo de estrategia que se aplicará en este caso.

Aspectos como calidad del servicio prestado, diseño o marca, entre otros, serán los puntos claves de diferenciación que se analizarán y tendrán en cuenta para establecer las directivas de la estrategia de la empresa dentro del análisis de mercado.

En esta sección nos basamos en las cuatro maneras de diferenciarse en el mercado de acuerdo con lo postulado por Philip Kotler y Gary Armstrong (2013): Producto, Precio, Plaza, Promoción.

### **Precio**

Toyota ha adoptado una estrategia de precios orientada al mercado para posicionarse como una marca automotriz competitiva y de buena reputación en el mercado global. Es una estrategia de fijación de precios notable, es el método de fijación de precios basado en costos. Este enfoque implica determinar el precio considerando los costos operativos y de producción, incluidas las materias primas, la mano de obra y los gastos generales. A su vez utiliza este método para garantizar que el precio de sus vehículos cubra todos los costos asociados y también proporcione un margen de beneficio razonable. La fijación de precios basada en el valor considera el valor percibido que los clientes asignan a un producto, que puede verse influenciado por factores como la reputación de la marca, las características, la calidad y el servicio al cliente. Al ser reconocida por su confiabilidad, eficiencia de combustible y características tecnológicas avanzadas, Toyota capitaliza estos atributos para justificar su estrategia de precios.

Por otra parte, ha implementado con éxito una estrategia de reducción de precios para sus modelos Premium y tecnológicamente avanzados. En este enfoque, Toyota inicialmente fija un precio más alto para capitalizar a los primeros usuarios y a los clientes dispuestos a pagar una prima por las últimas características e innovaciones. Con el tiempo, a medida que aumenta la competencia y disminuyen los costos de producción, reduce gradualmente los precios para atraer una base de clientes más amplia.

En cuanto a las tácticas de fijación de precios, Toyota suele ofrecer promociones y descuentos especiales para atraer clientes y estimular las ventas. Estas tácticas incluyen ofertas de devolución de efectivo, financiación a bajo interés y programas de fidelización para incentivar la repetición de compras y la retención de clientes. Toyota compite eficazmente con otras marcas de automóviles ofreciendo estas ofertas promocionales y alentando a los clientes a elegir sus vehículos sobre los de la competencia.

Por último, también se sabe que utiliza precios de penetración para algunos de sus vehículos básicos o de mercado masivo, de esta manera fija precios competitivos para ganar rápidamente cuota de mercado. Al ofrecer precios accesibles busca atraer a clientes sensibles a los precios que buscan vehículos fiables y eficientes en el consumo de combustible, estableciendo así fidelidad a la marca y ampliando su base de clientes, también considera las variaciones regionales de precios como parte de su estrategia de marketing. Las decisiones de precios se basan en las condiciones del mercado, incluidos los niveles de competencia, los factores económicos y las preferencias de los clientes en diferentes regiones. Este enfoque permite a Toyota atender la demanda local y mantener una ventaja competitiva en diferentes mercados globales.

## **Producto**

Como uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo, Toyota ofrece una amplia gama de productos que atienden a diferentes segmentos del mercado y preferencias de los consumidores. La estrategia de productos de la empresa se centra en ofrecer vehículos de alta calidad que sean fiables, duraderos e innovadores. Una de las fortalezas clave de Toyota es su amplia cartera de productos, que incluye automóviles, camionetas, SUV e híbridos. La empresa ofrece diversos vehículos que cubren múltiples segmentos, desde autos compactos como el Toyota Corolla hasta modelos de lujo como el Lexus LS. Esto permite a Toyota dirigirse a diferentes segmentos de clientes con diferentes necesidades y presupuestos, ampliando efectivamente su alcance en el mercado y capturando una mayor participación en el mercado automotriz.

En términos de desarrollo de productos, se enfatiza en la innovación y la tecnología. La empresa invierte continuamente en investigación y desarrollo (I+D) para crear vehículos que no sólo sean eficientes en el consumo de combustible sino también respetuosos con el medio ambiente. Toyota es conocida por su tecnología híbrida. La introducción del icónico Toyota *Prius* a principios de la década de 2000

allanó el camino para otros modelos híbridos de la gama. Este compromiso con las soluciones ecológicas se alinea con las cambiantes preferencias de los consumidores y las regulaciones gubernamentales para reducir las emisiones de carbono.

También presta atención al diseño y la estética de sus productos. Al incorporar diseños elegantes y modernos en sus vehículos, la empresa atrae a clientes que buscan estilo y sofisticación. Toyota colabora con diseñadores de renombre y emplea un enfoque centrado en el cliente para garantizar que sus automóviles funcionen bien y luzcan visualmente atractivos.

En el posicionamiento de marca, Toyota se esfuerza por crear una percepción de calidad y durabilidad en el consumidor. La marca se asocia con confiabilidad, longevidad y bajo mantenimiento, lo que la convierte en una opción popular para los clientes que buscan una inversión a largo plazo. Toyota logra esto mediante estrictas medidas de control de calidad, rigurosos procesos de prueba y un enfoque en la satisfacción del cliente. Toyota innova y actualiza continuamente su oferta de productos para satisfacer las demandas y preferencias en constante cambio de los consumidores. Para seguir siendo competitiva, la empresa presenta versiones renovadas de sus vehículos, incorporando nuevas características y avances tecnológicos.

## **Plaza**

Toyota ha adoptado un enfoque global en su estrategia de distribución y ha establecido con éxito una extensa red de concesionarios y puntos de venta en todo el mundo. La marca opera en más de 170 países y regiones lo que la convierte en una de las marcas de automóviles con mayor distribución a nivel mundial. La empresa ha posicionado estratégicamente sus plantas de fabricación y líneas de montaje para garantizar una gestión eficiente de la cadena de suministro y distribución. Toyota ha establecido instalaciones de fabricación en varios países, como Japón, Estados Unidos, China, Brasil y varias naciones europeas. Este enfoque permite a la empresa atender la demanda del mercado local, reducir los costos de transporte y mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones cambiarias.

La estrategia de distribución de la empresa se basa principalmente en un sistema de red de distribuidores, ha desarrollado relaciones sólidas con concesionarios autorizados en cada mercado, quienes son responsables de vender y dar servicio a los vehículos. Estos concesionarios actúan como intermediarios entre Toyota y los clientes finales, proporcionando un punto de contacto directo para que

los consumidores interactúen con la marca. Además de los concesionarios tradicionales, Toyota ha adoptado los canales digitales para mejorar sus capacidades de distribución. La empresa ha desarrollado una sólida presencia en línea a través de su sitio web oficial y plataformas de redes sociales. Los clientes pueden explorar la gama de productos, comparar diferentes modelos y personalizar sus vehículos en línea. Además, el sitio web cuenta con una práctica herramienta de localización de concesionarios, que ayuda a los clientes a encontrar el concesionario autorizado más cercano, también ha desarrollado una sólida red de servicio posventa para mantener la satisfacción y fidelidad del cliente, ha establecido estratégicamente centros de servicio y talleres de reparación autorizados para brindar servicios de mantenimiento y reparación oportunos y de alta calidad, de esta manera asegura la disponibilidad de repuestos y accesorios originales, garantizando la durabilidad y confiabilidad de sus vehículos durante todo su ciclo de vida.

### **Promoción**

Toyota ha empleado con éxito varias estrategias promocionales para generar conciencia de marca, atraer clientes y aumentar las ventas. La estrategia de marketing de la empresa se centra en la comunicación eficaz con su mercado objetivo, utilizando múltiples canales y tácticas para llegar e involucrar a los consumidores, ha invertido mucho en campañas publicitarias televisivas, impresas y en línea para crear conciencia sobre sus productos y resaltar sus características únicas. Los mensajes publicitarios de la empresa suelen centrarse en la fiabilidad, la calidad, la innovación y la sostenibilidad medioambiental.

Por ejemplo, el eslogan *Let's Go Places* en Estados Unidos enfatiza el compromiso de Toyota con la aventura, la confiabilidad y la movilidad. Toyota ha creado con éxito una imagen de marca sólida y reconocible al transmitir consistentemente estos atributos clave de la marca a través de su publicidad. Otra publicidad tradicional que utiliza canales de medios digitales para llegar a una audiencia más amplia y establecer una sólida presencia en línea. La empresa aprovecha plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter (ahora X) para interactuar con los clientes, compartir actualizaciones de productos y abordar inquietudes o consultas. La participación activa de Toyota en las redes sociales le permite interactuar directamente con los consumidores, generar lealtad a la marca y crear un sentido de comunidad entre sus seguidores.

También utiliza varios eventos promocionales y patrocinios para aumentar la visibilidad y generar entusiasmo en torno a sus productos. La empresa patrocina

importantes eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos y *Nascar*, creando oportunidades para la exposición de la marca a una audiencia global.

Otro aspecto de la estrategia promocional es su enfoque en la gestión de relaciones con el cliente que tiene como objetivo construir relaciones a largo plazo con los clientes brindándoles un servicio excepcional y experiencias personalizadas. La empresa utiliza herramientas y bases de datos para recopilar y analizar datos de los clientes, garantizando que cada interacción se adapte a las necesidades y preferencias individuales. (Pereira 2024)

Toyota ha implementado una estrategia de marketing eficaz que ha contribuido a su éxito como empresa automotriz líder, lo que proviene de su filosofía, que está basada en su habilidad para cultivar el liderazgo, los equipos y la cultura organizativa, para proyectar una estrategia a largo plazo, construir relaciones con los proveedores y mantener una organización basada en el aprendizaje.

**Referencias bibliográficas Capítulo IV**

Munuera Aleman, J.L. Rodríguez A.I. (2006). *Estrategias de marketing*.

Porter, E. (2015). *Estrategias competitivas-Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de las competencias*. Grupo Editorial Patria.

SIOMAA. Inteligencia del mercado automotor. (julio 2024). Reporte Mensual. SIOMAA. *Inteligencia del mercado automotor*. <https://cdn.motor1.com/pdf-files/202407-siomaa-informe-de-mercado-4w-ii-lite.pdf>

Kotler, P. Armstrong, G. *Fundamentos del Marketing* (2013). Pearson Educación. México.

Pereira, D. (4 de junio de 2024). Estrategia de marketing de Toyota. *The Business Model Analyst*. [https://businessmodelanalyst.com/es/estrategia-de-marketing-toyota/#Marketing\\_Mix\\_of\\_Toyota](https://businessmodelanalyst.com/es/estrategia-de-marketing-toyota/#Marketing_Mix_of_Toyota)

## CAPÍTULO V

### Cuantificación de la Inversión

#### Inversión Inicial

Hemos analizado el mercado en el cuál la empresa se desarrollará, los potenciales clientes, posibles competidores y la estrategia a implementar.

En esta sección, veremos la Inversión Inicial necesaria para la apertura del nuevo local, es decir, gastos de infraestructura, marketing y los costos que la empresa requiera para instalar la nueva sucursal.

#### Gastos de infraestructura

La infraestructura del local seleccionado necesita reparar el sistema de calefacción/refrigeración central por aire. Consultamos un especialista en el tema, que realizó un presupuesto para el arreglo e instalación para los espacios en los que se necesita una climatización correcta para el uso cotidiano, cómo el Showroom, sala de espera, caja, comedor y cocina, atención al cliente, post venta, administración, oficinas del Gerente de ventas y Gerente general, Sala de Reuniones y Seguridad.<sup>9</sup>

Además de las mejoras en la calefacción/ refrigeración, se necesita el trabajo de pintura para todo el local.<sup>10</sup> El monto total para la mejora en la infraestructura del local es de \$10.400.305,95.

Presupuesto Infraestructura		
Cantidad	Producto	Totales
2	Aires Acondicionados	\$ 2.258.332,35
1	Materiales	\$ 3.226.873,60
1	Mano de obra	\$ 2.200.000
1	Preparación de pared (pozo, grietas)	\$ 36.300
1	Pintura aberturas	\$ 66.550
1	Pintura/colocación	\$ 2.582.000
1	Terminación	\$ 30.250
	<b>Total</b>	<b>\$ 10.400.305,95</b>

<sup>9</sup> Ver Anexo Capitulo III Presupuesto especialista en Aires Acondicionados

<sup>10</sup> Ver Anexo Capitulo III Presupuesto Pintura

## Equipamiento local

En el siguiente cuadro, detallaremos todos los electrodomésticos y muebles para el equipamiento del local, además de los vehículos que estarán en la sala de exposición.

Cantidad	Producto	Precio Unitario	Totales
13	Computadoras de escritorio	\$319,910.00	\$4,158,830.00
9	Escritorio	\$56,000.00	\$504,000.00
13	silla ergonómica	\$81,000.00	\$1,053,000.00
16	silla uso tradicional	\$60,000.00	\$960,000.00
2	mesa	\$600,000.00	\$1,200,000.00
2	estantería	\$169,000.00	\$338,000.00
4	Aparato telefónico fijo	\$22,000.00	\$88,000.00
3	Flota teléfono móvil	\$32,100.00	\$96,300.00
1	Impresoras	\$319,000.00	\$319,000.00
1	Microondas	\$164,000.00	\$164,000.00
1	purificador de agua	\$89,000.00	\$89,000.00
1	caja registradora	\$65,000.00	\$65,000.00
1	Auto para exposición modelo <i>Corolla</i>	\$10,600,000.00	\$10,600,000.00
1	Auto para exposición modelo <i>Hilux</i>	\$30,000,000.00	\$30,000,000.00
1	Auto para exposición modelo <i>Yaris</i>	\$13,446,445.60	\$13,446,445.60
	<b>Total</b>		<b>\$63,081,575.60</b>

## Requisitos inmobiliarios

El alquiler mensual inicial es de USD 2.000 pesificado al tipo de cambio oficial según cotización Banco Nación el último día hábil de cada mes.

Los requisitos de la inmobiliaria para poder acceder al local son:

- Depósito en garantía equivalente a un mes de alquiler;
- El mes de alquiler por adelantado
- Gastos de honorarios y sellos del contrato.
- **Total: \$ 4.082.400**

La inversión inicial que necesita la empresa para la puesta en marcha del nuevo local asciende a **\$ 77.564.281,55**

Cómo detallamos en capítulos anteriores, la apertura de la sucursal se financiará con capital propio de la empresa.

## Análisis de Costos y Contribución marginal.

Pran Autos comercializa tres de los modelos más vendidos en el mercado de 0km, partiendo de las camionetas *Hilux* 4x4, el modelo *Yaris* y *Corolla*, que son autos medianos. Estos vehículos son adquiridos por la empresa para su venta mediante la compra en la fábrica de Toyota Argentina S.A ubicada en la localidad de Zárate.

La empresa almacena en su inventario algunos de los modelos más vendidos. Una vez que el cliente selecciona el auto con el color deseado, verifica su inventario para la entrega inmediata, si no es así, solicita a la fábrica Toyota el modelo deseado.

El tiempo que transcurre desde que se genera la orden de pedido del vehículo hasta que se entrega a la concesionaria es de 12 a 15 días aproximadamente (*lead time*)<sup>11</sup> demorando la entrega al cliente de 18 a 20 días.

Pran Autos realiza la evaluación del costo con el método PEPS. Recordemos que es un método de valuación o valoración de inventarios utilizado en el sistema de control permanente de inventarios, en donde se da salida a las primeras unidades que entraron al inventario, reponiéndolo cada cinco autos vendidos, tratando de mantener un cierto stock de vehículos para cumplir con la venta inmediata y conformidad del cliente.

En el siguiente cuadro detallaremos los tres modelos de autos y camionetas que venderá la nueva concesionaria más el precio de venta; esta información es proporcionada por Toyota Argentina S. A, para que todas las concesionarias oficiales tengan el mismo rango de precios y no haya competencia entre ellas.

El costo de cada vehículo está dado por el importe que le sale a la concesionaria comprar el auto en la fábrica Toyota para luego venderlo. Esta información es proporcionada por la casa matriz, lo que nos permite calcular una contribución marginal promedio de 42%.

Producto	Precio de Venta	Costo Variable	Contribución Marginal	Contribución Marginal (%)
Modelo				
<b>Corolla</b>	\$ 28,000,000.00	\$ 14,600,000.00	\$ 13,400,000.00	48
<b>Yaris</b>	\$ 25,100,000.00	\$ 13,446,445.60	\$ 11,653,554.40	46
<b>Hilux 4X4</b>	\$ 44,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 14,000,000.00	32
<b>Promedio Contribución Marginal</b>				<b>42</b>

<sup>11</sup> *Lead Time* es el tiempo que discurre desde que se genera una orden de pedido a un proveedor hasta que se entrega la mercancía de ese proveedor al cliente.

## Gastos Laborales

### Sueldos

La actividad de los trabajadores está encuadrada en S.M.A.T.A (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina), que está regida por el convenio colectivo de trabajo no. 776/19. Los directivos del sindicato se reúnen bimestralmente y establecen el porcentaje de aumento en base a la inflación, el último aumento de salario fue en julio con un 13%.

La inflación de agosto fue del 4%, además por el análisis de consultoras privadas como *EcoGo* o *LCG* la inflación de septiembre un 3,8%, partiendo de estos datos podemos estimar que el próximo aumento de salario sería aproximadamente un 8%. (*EcoGo*, 2024)

La escala salarial tomada es de julio de 2024 de acuerdo a las categorías del artículo 10 y 12 del convenio citado.

La remuneración estará compuesta por:

- Salario básico según convenio + Concepto No remunerativo
- Adicional por transporte: Según Art. 37 del CCT, el personal que utilice transporte público o propio deberá presentar comprobante (Boletos o declaración jurada de gastos), la misma será considerada y cubierta por la empresa dependiendo la distancia (Esta decisión está sujeta al accionar que establezca la empresa).
- Adicionales por Antigüedad: Según el Art. 38 A del CCT, a partir de los 2 años de antigüedad (Los empleados seleccionados son todos ingresantes a partir del 2024, es decir aun no estarían dentro del rango de antigüedad; se desestima el cálculo por el momento)
- Adicional por título habilitante: Según Art. 38 C del CCT, un 10% sobre el sueldo básico mensual de la categoría especialista múltiple superior en servicios (Por el momento ningún empleado se encuentra en esta categoría, por lo tanto, se desestima por el momento).
- Adicional por título extranjero: Según Art. 38 B del CCT, un 10% sobre el sueldo básico mensual de la categoría que se encuentre calificado. (Se considera más adelante en caso de que quienes posean título presenten los certificados necesarios para su comprobación, por el momento se desestima del cálculo).

Por otro lado, se mencionan a continuación las contribuciones patronales, correspondientes al conjunto de remuneraciones mencionadas anteriormente.

- Jubilación 11%
- Obra social 3%
- ART 3%

Adicionalmente se debe tener en cuenta:

- SAC: Sueldo anual complementario; se abona dos veces y el mismo representa la mitad y mejor sueldo del semestre. Se paga en el mes de junio y en el mes de diciembre.
- Vacaciones: El trabajador contará con 14 días corridos, desde los 6 meses de antigüedad (antes del mes de junio) y hasta los 5 años de antigüedad. A partir de los 5 años, se calculan 21 días, 10 años a 20 años 28 días, y 20 años en adelante 35 días. Para su pago, los mismos se calculan tomando el salario básico dividido 25 días y multiplicándose por la cantidad de días de vacaciones que tenga el empleado.

Personal	Cantidad	Puesto	Básico + No Remunerativo	Total, Sueldos
Gerente General	1	Adm. Múltiple Especializado	\$ 948.081,85	\$ 948.081,85
Gerente de Sector	2	Adm. Calificado	\$ 755.953,56	\$ 1.511.907,12
Administración	1	Adm. Auxiliar	\$ 702.684,73	\$ 702.684,73
Vendedor	2	Vendedor/Promotor de Ventas	\$ 592.553,50	\$ 1.185.107
Soporte técnico	2	Experto en Servicios	\$ 722.468,90	\$ 1.444.937,80
Operador telefónico	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Asistente Administrativo	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Cajero	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Recepcionista	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Seguridad	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Total, Sueldos			\$ 6.668.025,54	\$ 8.739.001,50
SAC			\$ 3.334.012,77	\$ 3.334.012,77
Vacaciones			\$ 2.574.189,78	\$ 2.574.189,78
Subtotal			\$ 12.576.288,09	\$ 14.647.204,05
Cargas Sociales 27%			\$ 3.395.581,58	\$ 3.395.581,58
<b>Total, Costos Laborales</b>	<b>13</b>		<b>\$ 15.971.809, 67</b>	<b>\$ 18.042.785,63</b>

En un mes normal donde no se confiere el gasto de SAC ni vacaciones, el total de gasto mensual de sueldos, será de **\$12,134,583.08**.

Personal	Cantidad	Puesto	Básico + No Remunerativo	Total, Sueldos
Gerente General	1	Adm. Múltiple Especializado	\$ 948.081,85	\$ 948.081,85
Gerente de Sector	2	Adm. Calificado	\$ 755.953,56	\$ 1.511.907,12
Administración	1	Adm. Auxiliar	\$ 702.684,73	\$ 702.684,73
Vendedor	2	Vendedor/Promotor de Ventas	\$ 592.553,50	\$ 1.185.107
Soporte técnico	2	Experto en Servicios	\$ 722.468,90	\$ 1.444.937,80
Operador telefónico	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Asistente Administrativo	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Cajero	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Recepcionista	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Seguridad	1	Adm. Básico	\$ 589.256,60	\$ 589.256,60
Total, Sueldos			\$ 6.668.025,54	\$ 8.739.001,50
Cargas Sociales 27%			\$ 3.395.581,58	\$ 3.395.581,58
<b>Total, Costos Laborales</b>				<b>\$12.134.583,08</b>

### Gastos de marketing

Consideramos que es muy importante ponerle foco a las redes sociales, las cuales hoy en día conforman uno de los pilares fundamentales para el conocimiento de marca, la fidelidad del cliente, y por ende aumentar las ventas. (Kotler, Armstrong, 2013)

La empresa cuenta con un servicio proporcionado por una agencia de publicidad llamada *Digital Agency JG*, la cual se encarga de armar campañas de publicidad para Facebook e Instagram, y realiza publicaciones diarias, con distintas promociones y sorteos, que buscan atraer clientes.

Como consideramos que la presencia y promoción por medio de redes sociales es un punto clave a tener en cuenta, recomendamos que la empresa matriz amplíe el servicio contratado, para la apertura del nuevo local.

La agencia nos cobrará un porcentaje adicional al ya abonado, que tiene un costo de **\$650.000** mensuales, para la nueva sucursal.

### Gasto por prestación de servicios

#### Honorario por servicio

Estudio Contable: actualmente la empresa tiene el costo mensual de **\$600.000**.

Gestoría: Este servicio tiene un costo de **\$500.000** por trámite en la delegación automotor.

Limpieza: Este servicio es tercerizado a través de la empresa por la empresa para la limpieza del local<sup>12</sup> y los vehículos, el monto a pagar es de **\$550.000** mensuales. El servicio ofrece personal que trabajará 3 veces por semana de 9:00 a 15:00 hs, es decir un total de 18 hs semanales.

Servicios públicos: Se sacó un promedio correspondiente al último pago de servicios en las concesionarias de Villa del Parque y Devoto (las sucursales son “similares” en cuanto a metros cuadrados), arrojando los siguientes importes:

- Aysa: gastos mensuales **\$86.000,00**.
- Gas: La concesionaria cuenta con todos los servicios eléctricos.
- ABL: El costo por tasa municipal es de **\$921.940,07**.
- Edenor: costo mensual **\$650.000,00**
- Teléfono & Internet: Al contratar el servicio se fijó una tarifa promocional de 12 meses, se estiman **\$350.000,00** al mes, con ajuste por inflación.
- Gastos Seguro integral: **\$1.512.000,00** gasto mensual.
- Gastos vigilancia: La empresa contrata la empresa Prosegur con un gasto mensual de **\$700.000,00**.<sup>13</sup>

**Alquiler mensual: \$1.944.000,00.**

El alquiler mensual inicial es de USD 2.000 pesificado al tipo de cambio oficial según cotización Banco Nación el último día hábil de cada mes.

Servicio de Software: El mantenimiento del sistema operativo mensual es de **\$400.00,00**

### **Aspectos impositivos**

Impuesto al Valor Agregado: Se aplicará la alícuota del 21% sobre la base imponible correspondiente a los períodos fiscales mensuales. Luego se deducirán los créditos fiscales por compras y gastos vinculados a la actividad. Se depositará al Fisco Nacional el saldo arrojado de la diferencia de débitos y créditos, en caso de que los primeros superan a los segundos y de no mediar en el segundo párrafo ningún ingreso directo en concepto de retenciones y/o percepciones de IVA, como también de Saldo de Libre Disponibilidad del periodo anterior (en los meses que haya saldo a favor se trasladará al mes siguiente).

---

<sup>12</sup> Empresa prestadora de servicios tercerizados “Limpol S.A”

<sup>13</sup> Ver Anexo Capítulo V

**Ingresos Brutos:** El impuesto sobre los Ingresos Brutos es de carácter provincial. Es un impuesto anual, pero con 12 anticipos mensuales.

A los efectos de la tributación en este aspecto por la actividad "Venta de autos, camionetas y utilitarios nuevos", la base imponible se determinará mediante los ingresos netos devengados gravados obtenidos durante el mes, a esta base imponible se le aplicará la alícuota del 3,5% de acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal -Ley N.º 10.397 (Texto ordenado 2011) y modificatorias-.

La empresa está inscrita en el Convenio Multilateral ya que opera tanto en CABA como en la provincia de Buenos Aires.

Cuando hablamos de un Convenio Multilateral nos referimos a la categoría de contribuyente mediante la cual debe tributar quien desarrolla su actividad en al menos en una de sus etapas, a través de un proceso único o económicamente inseparables, en dos o más jurisdicciones. Se encuentra bajo la órbita de este organismo cuando una de esas jurisdicciones es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La forma de liquidar e ingresar el impuesto es auto declarativa debiendo generar una declaración jurada mensual con el aplicativo denominado SIFERE Web, conforme el procedimiento establecido por la Comisión Arbitral que contempla la distribución de las bases imponibles en cada una de las distintas jurisdicciones. (Comarb, 2024)

La empresa por su actividad deberá estar encuadrada en el convenio multilateral en el régimen general, que en la normativa establece en el artículo número 2 del convenio multilateral la finalidad de esa distribución de base imponible, que es distribuir la misma a través de la determinación de un coeficiente unificado, que es el resultado del promedio entre un coeficiente de gastos y un coeficiente de egresos.

El primer año igualmente deberá atribuirse la base imponible en el lugar de su generación, es decir durante el primer año de vida una venta facturada en CABA deberá atribuirse esa venta a CABA y si es en provincia se debe atribuir en provincia, luego de pasado un año deberán determinarse los coeficientes y ya no se distribuye, así como mencionamos anteriormente, sino que se atribuye por coeficiente.

**Impuesto a las Ganancias:** Para arribar al Resultado impositivo, debe partirse del resultado contable al cual se le debe restar el ajuste por inflación contable, sumar o restar los ajustes admitidos por la Ley de Impuesto a la Ganancias y sumar o restar el ajuste por inflación impositivo, estático y dinámico.

*Estático:* Se calcula en base al ejercicio anterior.

*Dinámico:* Incluyen las altas de bienes de uso, más las inversiones al cierre, más los retiros, restando los aportes. Es menester aclarar que durante el primer ejercicio de Pran Autos SA en la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias no se deberá calcular el ajuste estático, o bien el mismo será “cero” ya que no existe ejercicio anterior, sin embargo, deberá determinarse el ajuste dinámico.

Deberemos tener en cuenta también que el vencimiento para la presentación y pago de corresponder será durante el año 2025, el mes dependerá del cierre de ejercicio.

## Impuesto a las Ganancias Personas Jurídicas Escala 2024

Ganancia Neta Imponible Acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 34.703.523,08	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 34.703.523,08	\$ 347.035.230,79	\$ 8.675.880,77	30%	\$ 34.703.523,08
\$ 347.035.230,79	En adelante	\$102.375.393,08	35%	\$ 347.035.230,79

Bienes Personales, Acciones y/o Participaciones Societarias: responsable sustituto.<sup>14</sup>

Esta obligación fiscal se determina por las participaciones que tengan los socios en la sociedad, en el caso de ser una sociedad de responsabilidad limitada será en el cómo están distribuidas las cuotas partes al 31 de diciembre de cada año. En el caso de una sociedad anónima por las acciones en circulación que conforma el patrimonio neto al 31/12.

Pran Autos deberá declarar este impuesto determinativo informando el capital social, como está distribuido el mismo, el valor nominal de las acciones al inicio y al 31/12, sus socios, su participación, si son beneficiarios finales, si tienen el control conjunto o no, etc.

<sup>14</sup> [https://www.afip.gob.ar\\_ganancias\\_documentos](https://www.afip.gob.ar_ganancias_documentos)

La sociedad determinará este impuesto al aplicar el 0,5% del patrimonio neto según estados contables.

Régimen de participación societaria y rentas pasivas RG AFIP 4697 ex 4120: Este régimen de información complementa de alguna manera a la declaración jurada determinativa de responsables sustitutos. En este régimen se informa la participación accionaria de cada socio al 31/12 y los aumentos o disminuciones de capital que ocurrieron en el caso de que la sociedad cierre su ejercicio en una fecha distinta al 31/12. Debe cumplimentarse a año vencido, usualmente a fines de julio.

Certificado MiPymes: De acuerdo a las facturas y cantidad de empleados Pran Autos se categoriza como una Sociedad Anónima “pequeña”.<sup>15</sup>

### A. Límites de ventas totales anuales expresados en PESOS (\$)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana Tramo 1	6.899.145.000	4.565.365.000	20.297.829.000	23.180.330.000	6.863.946.000
Mediana Tramo 2	10.347.579.000	6.520.009.000	28.997.100.000	46.835.799.000	10.886.680.000

### B. Límites de personal ocupado

Categoría	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Impuestos y Tasas : Compuesto por Impuestos al débito y crédito ( conocido como impuesto al cheque en el que es un impuesto sobre las acreditaciones en cuenta corriente ) el cual la alícuota es del 0,6% para cada uno e “incide sobre el precio total del auto y no sobre el margen de las concesionarias”, en este caso al tratarse de una pequeña empresa, se puede compensar en el pago de Ganancias el 100% del impuesto al cheque y la empresa, puede pagar a 90 días el IVA que se declara mensualmente.

Tasa de seguridad e higiene: se determina en función del precio de venta de los autos y no del margen. Si bien varía dependiendo de cada municipio, en Vicente

<sup>15</sup> <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

López es el 1% del valor final. (Subsecretaría de Ingresos Públicos de Vicente López, 2024)

Base Imponible, Artículo 151: Para la determinación de este tributo, se considera base imponible a los ingresos brutos devengados durante el período fiscal por el ejercicio de la actividad gravada. Se considera ingreso bruto el valor o monto total -en valores monetarios, en especie o en servicios- devengado en concepto de venta de bienes, de retribuciones obtenidas por los servicios prestados en forma directa, por medio del anterior art. 136 3er Párr. Incorp. por Ord 31873 Anterior art. 135 Texto según Ord 31873 Anterior art. 134 Texto según Ord 31873 Anterior art. 145 Ord 26387 Anterior art. 144 Ord 26387 Anterior Capítulo Tercero, Capítulo Derogado por Ord. 37427 anterior Capítulo Cuarto Página 37 de 169 Texto Ordenado Ordenanza Fiscal N.º 26387 y modificatorias abril 2024 - 37 - de terceros y/o mecanismos automáticos, computarizados, interconectados, o de cualquier otra forma que les permita a los usuarios recibirlos en la jurisdicción, los intereses obtenidos por préstamo de dinero o plazos de financiación o, en general, el de las operaciones realizadas. El tributo mínimo por ingresar estará determinado por la cantidad de titulares y el número de personas en relación de dependencia, contratadas y/o eventuales del contribuyente que efectivamente trabajan en jurisdicción de la Municipalidad, con excepción de los miembros del directorio o consejo de administración. (Decreto Municipal No. DECTO – 3089 – 2024 – VLOPEZ, 2024)

### Punto de equilibrio

Se define como el momento en el que tanto ingresos como egresos logran estar al mismo nivel, es el nivel en el que la empresa no genera ni pérdidas ni ganancias y sus ingresos son suficientes para cubrir costos fijos y variables.

Producto	Precio de Venta	Costo de Venta	Contribución Marginal
Modelo			
<i>Corolla</i>	\$28,000,000.00	\$ 14,600,000.00	\$13,400,000.00
<i>Yaris</i>	\$25,100,000.00	\$ 13,446,445.60	\$11,653,554.40
<i>Hilux 4X4</i>	\$44,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$14,000,000.00
<b>Promedio</b>	<b>\$32,366,666.67</b>	<b>\$ 19,348,815.20</b>	<b>\$13,017,851.47</b>

Una vez expuesta la contribución marginal de los tres modelos automotor que la empresa venderá, y reflejado los costos fijos y variables, analizaremos el punto de

equilibrio que sirve principalmente para evaluar la rentabilidad del negocio, es decir, con el punto de equilibrio calculado una empresa sabe cuánto necesita vender para generar ganancias. En este caso realizaremos un promedio de los datos de venta y costo de los tres modelos a vender, para determinar el punto de equilibrio.

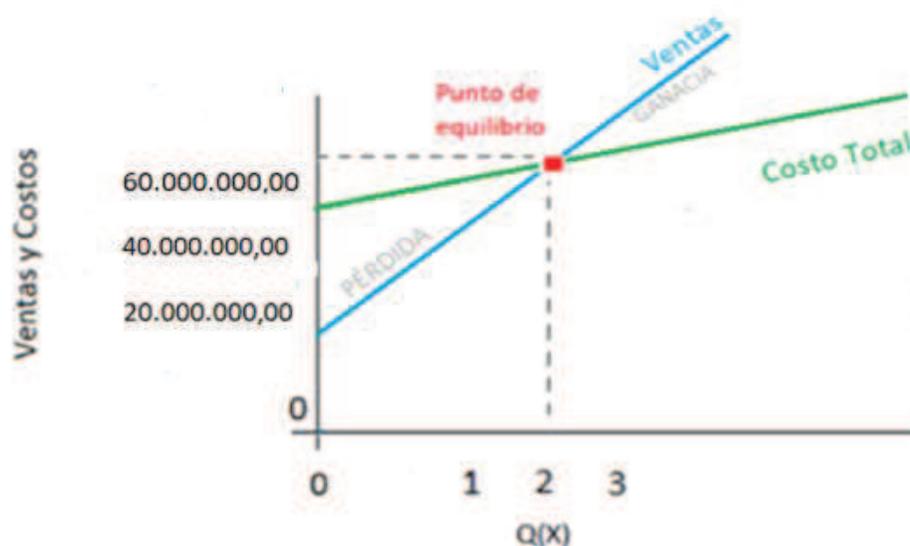
Costos Fijos	
Sueldos	\$12,134,583.08
Servicio de Marketing	\$650,000.00
Alquiler	\$1,944,000.00
Servicios Contables	\$600,000.00
Servicio de Limpieza	\$550,000.00
Servicio de Gestoría	\$500,000.00
Servicio de Vigilancia	\$700,000.00
ABL	\$921,940.07
Seguro Integral	\$1,512,000.00
<b>Total</b>	<b>\$19,512,523.15</b>

**Punto de equilibrio en unidades:**

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de Venta} - \text{Costo de Venta})}$$

**Punto de Equilibrio:**

$$\frac{\$ 19.512.523,15}{(\$ 32.366.667 - \$ 19.348.815,20)} = 2$$



Se deben vender tres unidades de cualquier modelo para obtener el punto de equilibrio.

Es decir, la empresa va a empezar a tener ganancias cuando venda a partir de 2 vehículos en adelante.

**Punto de equilibrio en valor:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{(1 - \text{Costo de Venta} \div \text{Precio de Venta})}$$

$$PE = \frac{\$ 19.512.523,15}{(1 - \$ 19.348.815,20 \div \$ 32.366.667)} = \$ 50.927.805,25$$

Se debe vender mensualmente a partir de \$50.927.805,25 para obtener un punto de equilibrio, lo superior a este monto será la ganancia obtenida.

### **Análisis de la Demanda Potencial**

Para poder estimar la demanda potencial del nuevo punto de venta, utilizamos el histórico de ventas de una de las sucursales que ya está en funcionamiento en Villa del Parque, los números que se reflejan a continuación son netos sin IVA. Estos datos nos servirán como base para las proyecciones de ventas para los próximos seis meses

### **Cuadro de ventas históricas sucursal Villa del Parque**

Mes	Unidades	Ventas Netas
agosto 2023	35	\$ 325.377.695,00
septiembre 2023	45	\$ 487.999.195,00
octubre 2023	22	\$ 224.117.417,33
noviembre 2023	35	\$ 392.216.740,70
diciembre 2023	21	\$ 279.532.980,43
enero 2024	5	\$ 82.154.294,44
febrero 2024	13	\$ 235.342.851,32
marzo 2024	15	\$ 284.461.701,72
abril 2024	16	\$ 303.425.815,17
mayo 2024	13	\$ 403.000.000,00
junio 2024	18	\$ 558.000.000,00
julio 2024	20	\$ 647.333.333,40
<b>Totales</b>	<b>258</b>	<b>\$ 4.222.962.024,52</b>

Los criterios utilizados para realizar las estimaciones de ventas futuras son, la inflación , ya que los precios de los vehículos siguen la tendencia del índice de inflación para el incremento de los precios y otros de los criterios que utilizaremos es de acuerdo a las medidas que el gobierno implementara que beneficia al sector, como la reducción del impuesto interno para los vehículos de lujo ,según decreto 658/2024 publicado julio de este año y la baja en el impuesto país de un 17,5% a un 7,5% según decreto 777/2024.

#### Cuadro de ventas nueva sucursal Vicente López

VENTAS ESTIMADA TOTALES		
Mes	Unidades	Total
agosto 2024	5	\$ 135.509.920,00
septiembre 2024	7	\$ 200.789.249,44
octubre 2024	9	\$ 255.705.325,94
noviembre 2024	9	\$ 280.310.747,74
diciembre 2024	7	\$ 224.992.738,96
enero 2025	9	\$ 286.197.768,31
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>\$ 1.383.505.750,39</b>

#### Estados de Resultados

El estado de resultados expuesto nos sirve como base para las proyecciones que vamos a realizar desde agosto 2024 a enero 2025. En este caso estimamos la venta de dos camionetas modelo Hilux y un vehículo modelo Yaris para cubrir los gastos necesarios que mencionamos en el capítulo, obteniendo una ganancia neta de \$4.634.815,06

Utilizamos el modelo Toyota *Hilux* y *Yaris* para realizar la base del estado de resultados, debido a que son los modelos más vendidos dentro del mercado, según el reporte mensual de ACARA sobre los Patentamientos Julio 2024. (SIOMAA, 2024)

<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Concepto</b>	<b>31/07/2024</b>
Ventas *	\$89,349,000.00
Costo Venta Vehículos	-\$58,022,692.02
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$31,326,307.98</b>
Sueldos y Cargas Sociales	-\$12,134,583.08
Servicio Marketing	-\$650,000.00
Alquiler	-\$1,944,000.00
Honorarios Profesionales	-\$1,100,000.00
Seguro Integral	-\$1,512,000.00
Servicios Públicos	-\$1,536,000.00
Impuesto y Tasas	-\$5,116,652.25
Gastos Varios	-\$1,650,000.00
Amortizaciones	-\$1,048,257.59
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$4,634,815.06</b>

\*Las ventas expuestas corresponden a la suma de ventas netas de dos camionetas modelos *Hilux* y un vehículo modelo *Yaris*

\* El costo de venta corresponde a la suma del costo de ventas netas dos camionetas modelos *Hilux* y un vehículo modelo *Yaris*

Realizamos un análisis de ratios calculando la representatividad del margen operativo que significó un 35,06% de las ventas, mientras que el costo sobre ventas arrojó un resultado del 53,98%.

**Referencias bibliográficas Capítulo V**

EcoGo. (19 de agosto de 2024). #RPM – 3ra semana de agosto 2024. EcoGo. <https://ecogo.com.ar/rpm-3ra-semana-de-agosto-2024/>

Kotler, P. Armstrong, G. *Fundamentos del Marketing* (2013). Pearson Educación. México.

Comarb (2024). Convenio Multilateral. Comarb. <https://www.ca.gob.ar/convenio>

Subsecretaría de Ingresos Públicos de Vicente López. (2024). Tributo por Inspección de Seguridad e Higiene, Tributo por Servicios Especiales de Limpieza e Higiene. *Subsecretaría de Ingresos Públicos de Vicente López*. <https://www.vicentelopez.gov.ar/ingresos-publicos/tramite/inspeccionSegHig>

Municipalidad de Vicente López. (29 de abril de 2024). Decreto 3089 – 2024 – VLÓPEZ. *Municipalidad de Vicente López*. <https://www.vicentelopez.gov.ar/static-ijpp/p/IIPP/normativas/2024/DECTO-3089-2024-VLOPEZ.pdf>

SIOMAA. Inteligencia del mercado automotor. (julio 2024). Reporte Mensual. *SIOMAA. Inteligencia del mercado automotor*. <https://cdn.motor1.com/pdf-files/202407-siomaa-informe-de-mercado-4w-ii-lite.pdf>

## **CAPÍTULO VI**

### **Análisis de Factibilidad y Estados Contables Proyectados**

En este capítulo desarrollaremos el presupuesto Económico y Financiero proyectado para los próximos 6 meses, es decir desde agosto 2024 a enero 2025, sobre la factibilidad de la apertura de la nueva sucursal. Comenzaremos explicando los criterios que tomamos en cuenta para las proyecciones. Además, veremos las proyecciones de los Estados Contables para el mismo período con la intención de brindar la información necesaria a la empresa para confirmar la viabilidad del proyecto de inversión.

### **Bases para las proyecciones presupuesto Económico y Financiero**

#### **Proyección de ventas**

Para realizar la proyección de ventas del primer mes (agosto), se consideró que, por ser una nueva sucursal y hasta que logre instalarse y conocer el movimiento que genere las ventas, no serán iguales en su totalidad a las del local de Villa del Parque, además consideraremos el análisis de punto de equilibrio, donde las unidades necesarias para cubrir los costos fijos son dos unidades, y en base a las unidades vendidas el último mes de la sucursal de Villa del parque que fueron 20 unidades.

El presidente de ACARA, Sebastián Beato, comentó “ La baja de la inflación y la tendencia del dólar hacia arriba ha hecho que principalmente, en la segunda mitad del mes la gente se acerque a los concesionarios” (El Cronista, 2024) La desaceleración mensual de la inflación y una mayor oferta de financiación, propiciada por la baja de tasas que impulsó el Banco Central, sostienen que los próximos meses habría un alza del 20% en las ventas de vehículos 0km”, tomamos esto como referencia para estimar las ventas para la nueva concesionaria en el próximo trimestre (septiembre, octubre, noviembre).

Otro de los criterios que utilizaremos para proyectar, es el aumento de los precios de los vehículos. La empresa Toyota Argentina, en agosto, actualizará los precios de sus vehículos un 4%, esto impactará en los precios de venta al público de las concesionarias.<sup>16</sup>

Para el resto de los meses proyectados (diciembre 2024 y enero 2025) si bien la tendencia en el mercado automotriz es a la baja, debemos contemplar que esto se

---

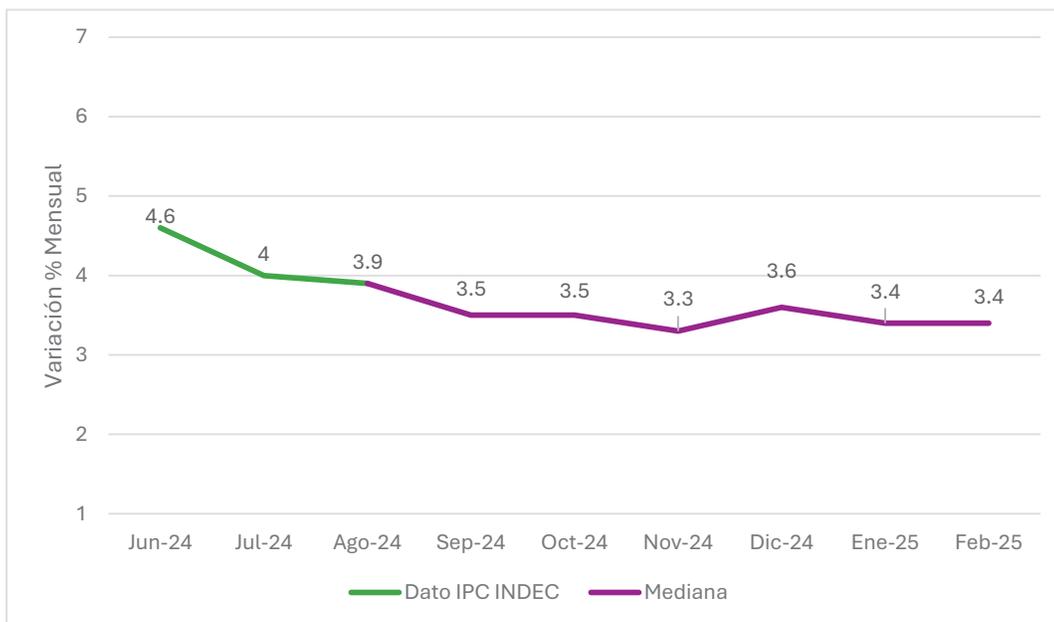
<sup>16</sup> Información brindada por la Casa matriz.

debe al periodo estival de las fábricas y de los consumidores. Por otra parte, observamos que el gobierno anunció una serie de modificaciones en el ámbito impositivo, específicamente a la baja del Impuesto PAÍS de un 17,5% a un 7,5%; esto repercutirá sobre el impuesto interno que grava los autos de lujo al actualizarse la escala de precios habilita un ajuste de precios para ciertos autos que se podrán mantenerse afuera del impuesto, lo que resulta favorable para la industria automotriz pensando en las ventas futuras. Por estas medidas, estimamos en nuestro cálculo de ventas proyectadas un aumento del 44% desde el inicio de la apertura de la sucursal al periodo de enero 2025.

La estimación como ya expresamos será de seis meses. Dividiremos el análisis de proyecciones basadas en los tres modelos de vehículos preestablecidos que estarán a la venta.

### Inflación estimada

Según los datos del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) difundidas por el Banco Central, las expectativas indican una desaceleración para julio en comparación con junio. Para los meses siguientes la tendencia a la baja sigue en 3 puntos y se presenta de manera lenta pero progresiva. (BCRA, 2024) Estos datos se tomarán como referencia para estimar la inflación proyectada en los próximos 6 meses como porcentaje de aumento en el precio unitario de cada vehículo a la venta.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del REM

### Ventas proyectadas por modelo

Tomando los precios de julio de cada vehículo y camioneta, más los criterios detallados en el capítulo, realizamos las proyecciones de ventas por modelo, obteniendo los totales de ventas mensuales.

Producto	Precio de ventas netas	Costo de ventas netas
Modelo	Julio	
<b>COROLLA</b>	\$21.120.000,00	\$11.534.000,00
<b>YARIS</b>	\$19.829.000,00	\$10.622.692,02
<b>HILUX 4X4</b>	\$34.760.000,00	\$23.700.000,00

Ventas estimadas Toyota <i>Hilux</i>				
Mes	Unidades	Precio Unitario	Aumento % en Precio de Venta	Total
agosto 2024	2	\$ 36.150.400,00	4	\$ 72.300.800,00
septiembre 2024	3	\$ 37.487.964,80	3,7	\$ 112.463.894,40
octubre 2024	3	\$ 38.912.507,46	3,8	\$ 116.737.522,39
noviembre 2024	4	\$ 40.469.007,76	4	\$ 161.876.031,04
diciembre 2024	3	\$ 42.006.830,06	3,8	\$ 126.020.490,17
enero 2025	3	\$ 43.519.075,94	3,6	\$ 130.557.227,81
<b>Totales</b>	<b>18</b>			<b>\$ 719.955.965,81</b>

Ventas estimadas Toyota <i>Yaris</i>				
Mes	Unidades	Precio Unitario	Aumento % en Precio de Venta	Total
agosto 2024	2	\$ 20.622.160,00	4	\$ 41.244.320,00
septiembre 2024	2	\$ 21.385.179,92	3,7	\$ 42.770.359,84
octubre 2024	2	\$ 22.197.816,76	3,8	\$ 44.395.633,51
noviembre 2024	3	\$ 23.085.729,43	4	\$ 69.257.188,28
diciembre 2024	2	\$ 23.962.987,15	3,8	\$ 47.925.974,29
enero 2025	3	\$ 24.825.654,68	3,6	\$ 74.476.964,05
<b>Totales</b>	<b>14</b>			<b>\$ 320.070.439,97</b>

<b>Ventas estimadas Toyota Corolla</b>				
<b>Mes</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Aumento % en Precio de Venta</b>	<b>Total</b>
<b>agosto 2024</b>	1	\$ 21.964.800,00	4	\$ 21.964.800,00
<b>septiembre 2024</b>	2	\$ 22.777.497,60	3,7	\$ 45.554.995,20
<b>octubre 2024</b>	4	\$ 23.643.042,51	3,8	\$ 94.572.170,04
<b>noviembre 2024</b>	2	\$ 24.588.764,21	4	\$ 49.177.528,42
<b>diciembre 2024</b>	2	\$ 25.523.137,25	3,8	\$ 51.046.274,50
<b>enero 2025</b>	3	\$ 27.054.525,48	3,6	\$ 81.163.576,45
<b>Totales</b>	<b>14</b>			<b>\$ 343.479.344,60</b>

<b>Ventas Estimadas Totales</b>		
<b>Mes</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
<b>agosto 2024</b>	5	\$ 135.509.920,00
<b>septiembre 2024</b>	7	\$ 200.789.249,44
<b>octubre 2024</b>	9	\$ 255.705.325,94
<b>noviembre 2024</b>	9	\$ 280.310.747,74
<b>diciembre 2024</b>	7	\$ 224.992.738,96
<b>enero 2025</b>	9	\$ 286.197.768,31
<b>Totales</b>	<b>46</b>	<b>\$ 1.383.505.750,39</b>



## Criterios de proyecciones de Gastos

### Sueldos

Se toma en base al convenio SMATA, los aumentos de sueldos son bimestrales. El último aumento fue en JUL-24 de 13%, con lo cual el próximo bimestre estimamos SEP-24 8%, NOV-24 un 10% y ENE-25 el mismo porcentaje.

### Servicios de Marketing

Aumentos trimestrales en base a la inflación. Comenzando desde AGO-24 que aplica un 4% de aumento, NOV-24 11%.

### Alquiler

Se fija un monto de usd 2.000 desde agosto-24 que se pesifica al Tipo de Cambio Oficial según la cotización del Banco Nación (último día hábil del mes) y se vuelve a renegociar las condiciones en 6 meses.

## **Honorarios Profesionales**

### **Estudio Contable**

El estudio contable llevará a cabo dos aumentos trimestrales correspondiente al último semestre del año basados en los aumentos del Índice de precios al consumidor, es decir un promedio de 3,8% mensual.

### **Servicio de Gestoría**

Se llevarán a cabo dos aumentos trimestrales correspondiente al último semestre del año basados en los aumentos del Índice de precios al consumidor, al igual que el estudio contable es decir un promedio de 3,8% mensual.

### **Servicio de Limpieza**

Los aumentos son en base al aumento de paritarias de Obreros de Maestranza y los aumentos son trimestrales. El último aumento fue el 12,5% escalonado, compuesto por junio, 5%; julio, 4% y agosto, 3% (acumulativo). En noviembre de 2024 se aplicará un 13% acumulativo.

### **Servicio de Vigilancia**

Según convenio de empleados de vigilancia tendrán un aumento del 8% en octubre 24, pero como la prestación se compone por el servicio de cámaras y vigilador estimamos un 5 % más, es decir un aumento en octubre del 13% y en diciembre un aumento estimado del 14%.

### **Amortización**

Cuando hablamos de amortización definimos que es la depreciación o disminución de valor de un activo o pasivo con el paso del tiempo.

Se amortizan los Muebles y Útiles, Rodados, Equipamiento de computación, Equipamiento de Software.

### **ABL**

El municipio de Vicente López acordó que para el año 2024 el aumento del impuesto será del 120%. Lo que nos da un estimativo de 10% mensual para las proyecciones de 2024 y para enero 25 aplicamos el mismo porcentaje, es decir un 10%.

### **Seguro Integral**

- Seguro MAPFRE: Se ajusta por bimestre según inflación acumulada. El primer aumento del 8% es en octubre y el próximo en diciembre de este año.
- Seguro integral Locación: Se ajusta el aumento según la inflación estimada todos los meses.

### **Servicio Software**

Se ajusta el aumento según la inflación estimada todos los meses.

### **Servicios Públicos**

- Aysa y Edenor: El gobierno publicó que para septiembre habrá un aumento del 4%, por lo cual estimamos el mismo porcentaje para el resto de los meses de 2024. Para enero de 2025 aplicamos un ajuste de aumento del 50% basándonos que históricamente a principio de año se hace un ajuste elevado de las tarifas de servicios públicos.
- Telefonía e Internet: Se calcula un aumento mensual en base a la inflación.

### **Impuestos y tasas**

- IIBB: Se calcula en base a las ventas proyectadas de cada mes, considerando las dos jurisdicciones donde está inscripta (901-902).
- Tasa de Seguridad e Higiene: Se toma el cálculo de la base imponible de IIBB de Pcia. de Buenos Aires, sobre este monto obtenido se resta el importe correspondiente al impuesto de IIBB y sobre ese cálculo según la ordenanza municipal de Vicente Lopez se multiplica el 5/1000.

Una vez explicado los criterios que implementamos para las proyecciones del presupuesto económico, podemos exponer el Estado de Resultado proyectado de los próximos seis meses

### **Estados de Resultados**

En el siguiente cuadro, se detalla el total de ventas proyectadas con su costo correspondiente, menos todos los gastos proyectados, dando un resultado del ejercicio para el periodo de **\$271.030.238,13**.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO							
Concepto	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	Total
VENTAS	\$ 135.509.920,00	\$ 200.789.249,44	\$ 255.705.325,94	\$ 280.310.747,74	\$ 224.992.738,96	\$ 286.197.768,31	\$ 1.383.505.750,39
COSTO DE VENTA	\$ 82.536.744,05	\$ 123.589.767,90	\$ 154.109.934,03	\$ 172.901.834,14	\$ 138.487.496,04	\$ 171.705.004,36	\$ 843.330.780,51
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 52.973.175,95</b>	<b>\$ 77.199.481,54</b>	<b>\$ 101.595.391,91</b>	<b>\$ 107.408.913,60</b>	<b>\$ 86.505.242,92</b>	<b>\$ 114.492.763,96</b>	<b>\$ 540.174.969,88</b>
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$12.134.583,08	\$13.105.349,73	\$13.105.349,73	\$14.415.884,70	\$21.623.827,05	\$15.857.473,17	\$ 90.242.467,45
SERVICIO MARKETING	\$676.000,00	\$676.000,00	\$676.000,00	\$750.360,00	\$750.360,00	\$750.360,00	\$ 4.279.080,00
ALQUILER	\$1.982.880,00	\$2.022.537,60	\$2.062.988,35	\$2.104.248,12	\$2.146.333,08	\$2.189.259,74	\$ 12.508.246,90
HONORARIOS PROFESIONALES	\$1.144.000,00	\$1.144.000,00	\$1.144.000,00	\$1.269.840,00	\$1.269.840,00	\$1.269.840,00	\$ 7.241.520,00
SEGURO INTEGRAL	\$1.532.480,00	\$1.552.181,76	\$1.653.164,67	\$1.676.091,25	\$1.785.142,72	\$1.900.729,46	\$ 10.099.789,86
SERVICIOS PUBLICOS	\$1.100.000,00	\$1.143.768,00	\$1.189.666,78	\$1.238.201,61	\$1.287.910,26	\$5.959.546,65	\$ 11.919.093,30
IMPUESTO Y TASAS	\$7.375.986,05	\$10.542.100,77	\$13.231.828,02	\$14.509.701,29	\$12.047.640,31	\$57.707.256,44	\$ 115.414.512,88
GASTOS VARIOS	\$1.682.500,00	\$1.697.892,00	\$1.805.284,90	\$1.896.841,29	\$2.025.277,75	\$2.042.679,89	\$ 11.150.475,83
AMORTIZACIONES	\$1.048.257,59	\$1.048.257,59	\$1.048.257,59	\$1.048.257,59	\$1.048.257,59	\$1.048.257,59	\$ 6.289.545,54
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 28.676.686,72</b>	<b>\$ 32.932.087,45</b>	<b>\$ 35.916.540,04</b>	<b>\$ 38.909.425,85</b>	<b>\$ 43.984.588,76</b>	<b>\$ 88.725.402,94</b>	<b>\$ 269.144.731,75</b>
<b>RESULTADO PROYECTADO</b>	<b>\$ 24.296.489,24</b>	<b>\$ 44.267.394,09</b>	<b>\$ 65.678.851,87</b>	<b>\$ 68.499.487,76</b>	<b>\$ 42.520.654,15</b>	<b>\$ 25.767.361,02</b>	<b>\$ 271.030.238,13</b>

## Bases para la elaboración del presupuesto Financiero

### Cobranzas

En el flujo de fondo proyectado, el cobro de las ventas se realiza el mismo mes de su realización. La facturación y el cobro se realiza contra entrega, es decir una vez que se entrega el vehículo, confecciona la factura y el cobro de la misma. El concepto de compras corresponde a los vehículos que adquiere la empresa para la venta, una vez que el cliente elige el vehículo, se realiza el pedido de compra a la fábrica Toyota para que le envíe dentro de los plazos establecidos (15 días aproximadamente).

### Gastos personal (sueldos)

Se abona a mes vencido.

### Gastos servicios marketing y Gastos honorarios profesionales

Se abona a mes vencido. Se emite la factura de servicio a fin de mes y se abona dentro de los primeros 5 días del mes próximo.

### Gastos alquiler

Se abona al mes que se devenga.

## Gastos seguros

Se abona el mismo mes.

**Gastos servicios públicos** (Edenor, aysa, telefonía e internet); Gastos impuestos y tasas; Gastos varios

Se abona a mes vencido.

## Iva a depositar

Si el débito fiscal es mayor que el crédito fiscal, se abona según calendario impositivo los días posteriores al cierre del mes en curso.

Al contar con el certificado MiPymes, en este caso al estar categorizado como pequeña empresa cuenta con el beneficio impositivo en el cual se puede pagar a 90 días el IVA diferido, abonando el primer pago correspondiente a julio 2024 en octubre del mismo año.

FLUJO DE FONDOS							
	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	Totales
Cobro de ventas	\$ 135.509.920,00	\$ 200.789.249,44	\$ 255.705.325,94	\$ 280.310.747,74	\$ 224.992.738,96	\$ 286.197.768,31	\$ 1.383.505.750,39
<b>Total ingresos</b>	\$ 135.509.920,00	\$ 200.789.249,44	\$ 255.705.325,94	\$ 280.310.747,74	\$ 224.992.738,96	\$ 286.197.768,31	\$ 1.383.505.750,39
Compras	\$82.536.744,05	\$123.589.767,90	\$154.109.934,03	\$172.901.834,14	\$138.487.496,04	\$171.705.004,36	\$ 843.330.780,51
Gastos personal	\$12.134.583,08	\$12.134.583,08	\$13.105.349,73	\$13.105.349,73	\$14.415.884,70	\$21.623.827,05	\$ 86.519.577,36
Gastos servicios marketing	\$676.000,00	\$676.000,00	\$676.000,00	\$750.360,00	\$750.360,00	\$750.360,00	\$ 4.279.080,00
Gastos alquiler	\$1.982.880,00	\$2.022.537,60	\$2.062.988,35	\$2.104.248,12	\$2.146.333,08	\$2.189.259,74	\$ 12.508.246,90
Gastos honorarios profesionales	\$1.100.000,00	\$1.144.000,00	\$1.144.000,00	\$1.144.000,00	\$1.269.840,00	\$1.269.840,00	\$ 7.071.680,00
Gastos seguros	\$1.532.480,00	\$1.552.181,76	\$1.653.164,67	\$1.676.091,25	\$1.785.142,72	\$1.900.729,46	\$ 10.099.789,86
Gastos servicios publicos	\$1.086.000,00	\$1.100.000,00	\$1.143.768,00	\$1.189.666,78	1.896.841,29	2.025.277,75	\$ 8.441.553,83
Gastos impuestos y tasas	\$1.079.975,23	\$1.428.912,42	\$1.630.891,51	\$1.973.167,02	\$2.671.662,94	\$2.782.985,03	\$ 11.567.594,15
Gastos varios	1.650.000,00	1.682.500,00	1.697.892,00	1.805.284,90	1.896.841,29	2.025.277,75	\$ 10.757.795,94
IVA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.930.379,35	\$ 9.535.116,35	\$ 14.602.347,10	\$ 19.668.415,33	\$ 52.736.258,12
IIBB	4.967.599,00	\$ 6.165.701,36	\$ 9.135.910,85	\$ 11.634.592,33	\$ 12.754.139,02	\$ 10.237.169,62	\$ 54.895.112,18
<b>Total egresos</b>	108.746.261,36	151.496.184,12	195.290.278,48	217.819.710,62	192.676.888,19	236.178.146,08	\$ 1.102.207.468,85
<b>FF Totales</b>	\$ 26.763.658,64	\$ 49.293.065,32	\$ 60.415.047,46	\$ 62.491.037,12	\$ 32.315.850,77	\$ 50.019.622,23	\$ 281.298.281,54
<b>FF Acumulado</b>	\$ 26.763.658,64	\$ 76.056.723,96	\$ 136.471.771,42	\$ 198.962.808,54	\$ 231.278.659,31	\$ 281.298.281,54	\$ 0,00

### Análisis de Viabilidad

El VAN (valor actual neto) es un indicador financiero, el cual mide los ingresos y egresos que tendrá un proyecto y sirve para determinar si luego de restar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Por lo tanto, si el VAN es positivo, el proyecto es viable.

$VAN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable.

### Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+k)^n}$$

$FF_0$ = valor de desembolso inicial de la inversión

$FF_1, FF_2, \dots, FF_n$  = flujos de caja.

$K$ = Tasa monetaria.

$n$ = número de momentos temporales en que se divide el período global considerado de la duración del proyecto.

Para el cálculo de la VAN, se tomó como referencia la tasa monetaria anual que informa el Banco Central de la Nación, en el mes de julio 2024 es del 40% anual, dividido por 12 meses nos da una tasa del 0,0333. En el caso del proyecto serían seis periodos calculados.

VAN=	-\$77.564.281,55	\$26.763.658,64	\$49.293.065,32	\$60.415.047,46	\$62.491.037,12	\$32.315.850,77	\$50.019.622,23
		$(1+0,0333)^1$	$(1+0,0333)^2$	$(1+0,0333)^3$	$(1+0,0333)^4$	$(1+0,0333)^5$	$(1+0,0333)^6$

**VAN = \$ 172.608.863,83**

### Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR, es la tasa de descuento, de un proyecto de inversión, la cual permite que el valor actual neto (VAN) sea igual a la inversión, es decir,  $VAN = 0$ .

La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto, para que el mismo sea rentable, ya que una mayor tasa provocaría que el valor actual neto sea menor a la inversión inicial, es decir  $VAN < 0$ .

Por lo tanto, utilizando la TIR como tasa de descuento para el cálculo del VAN lograremos que el  $VAN = 0$ . Para calcularla utilizaremos la misma fórmula del VAN, utilizada anteriormente, reemplazando el VAN por cero, para poder obtener así el valor de la TIR. Si la TIR es mayor a la tasa con la que se compara, se aceptará el proyecto. Caso contrario no se llevará a cabo el mismo.

La fórmula que utilizaremos es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

$F_n$  = flujos de caja.

$i$  = tasa de descuento

$n$  = número de momentos temporales en que se divide el período global considerado de la duración del proyecto.

-\$77.564.281,55	\$26.763.658,64	\$49.293.065,32	\$60.415.047,46	\$62.491.037,12	\$32.315.850,77	\$50.019.622,23
	$(1+TIR)^1$	$(1+TIR)^2$	$(1+TIR)^3$	$(1+TIR)^4$	$(1+TIR)^5$	$(1+TIR)^6$

**TIR = 51%**

Como vemos, el valor de la tasa es mayor al comparado, lo que nos muestra que el proyecto de inversión que hemos desarrollado en estos apartados es aceptable.

## Referencias bibliográficas Capítulo VI

Banco Central de la República Argentina. (agosto 2024). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). *Banco Central de la República Argentina*. [https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

El Cronista (28 de junio de 2024). Autos 0 km: esperan que bajas de inflación y tasas frenen caída de ventas en el segundo semestre. *El Cronista*. <https://www.cronista.com/negocios/autos-0-km-esperan-que-bajas-de-inflacion-y-tasas-frenen-caida-de-ventas-en-el-segundo-semester/>

## Conclusión

Debido a la petición de orientación de los dueños de Pran Autos S.A nos propusimos elaborar el presente proyecto de inversión, con el propósito de analizar si es factible o no abrir una nueva sucursal.

Para esta tarea, lo primero que debíamos conocer eran las características actuales de la empresa, es decir, cómo está organizada, qué cantidad de empleados tiene, con cuantos concesionarios cuenta. Utilizamos los modelos de análisis FODA para detectar los puntos fuertes y las debilidades, como también hicimos uso de la matriz BGC para analizar los enfoques y estrategias de negocio que la empresa aplica.

Paso siguiente, analizamos el contexto económico actual dividiendo el estudio en aspectos macro y microeconómicos con la intención de que su presentación sea más clara. Como vimos, si bien nuestro país todavía se encuentra en un contexto de inflación anualizada elevada, existen indicadores como el IPC que arrojan datos prometedores, por otra parte, observamos el comportamiento de precios relevantes para entender la viabilidad de la venta de un vehículo, como los precios del combustible, impuestos automotores, etc. Además, utilizando fuentes oficiales, como publicaciones del Banco Central de la República Argentina analizamos la estructura cambiaria actual lo que nos permitió observar si en una primera instancia el proyecto de inversión era viable o no.

Fue necesario realizar un estudio de localización de negocio en donde se aplicó el método más conveniente para la actividad desarrollada por la empresa, el Método de los Factores Ponderados. Para ello tomamos tres ubicaciones posibles (San Martín, San Miguel y Vicente López) y en consonancia al análisis de escenarios aplicado, la opción más conveniente fue la localidad de Vicente López, para la cual diseñamos la distribución de recursos teniendo en cuenta la nueva locación, considerando el orden natural del proceso como principio fundamental para el uso inteligente y eficiente del espacio disponible.

Una vez analizadas las variables de locación y distribución de negocio se procedió a realizar un análisis externo, el cual se abocó al estudio de mercado compuesto por dos variables: la competencia y los consumidores. Para esta instancia, como vimos, analizamos tres competidores directos. Uno de ellos comercializa la misma marca que Pran Autos (*Toyota*), mientras que los otros dos se dedican a la venta de Fiat y *Renault*.

Para analizar el posible comportamiento de los consumidores utilizamos el modelo de encuestas abiertas y cerradas que resultaron de mucha utilidad para indagar y conocer los puntos de vista que un posible consumidor tiene. Contemplando los deseos de los potenciales clientes, la estrategia que propusimos en este proyecto se encuentra alineada en generar altos estándares de calidad y contar con precios adecuados, además, observamos la necesidad de implementar un servicio de postventa adecuado y eficaz.

A través de la aplicación práctica de las herramientas y técnicas estudiadas en la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, estamos en condiciones de brindar una conclusión objetiva y técnica a los interesados, para ello es menester cuantificar la inversión a desembolsar para desarrollar el proyecto que les permitirá tomar decisiones informadas con total confianza.

Para plasmar estas herramientas y técnicas, confeccionamos un presupuesto de infraestructura, un análisis de costos y gastos, y determinamos mediante la técnica de Punto de Equilibrio en unidades y monetizado el momento en el corte en el que la empresa cubre todos sus gastos y tiene “cero beneficios”, por lo tanto, lo que lo supere será considerado ganancia.

Desde un punto de vista económico, el primer mes que analizamos con datos fehacientes fue julio 2024, en consecuencia, fue la base de elaboración del análisis de factibilidad del proyecto. Esto nos permitió obtener un resultado operativo absolutamente óptimo, representando casi un 40% de las ventas del mes, y alimentando al resultado del ejercicio convincente de julio 2024.

Gracias a este análisis, pudimos realizar proyecciones para los próximos 6 meses, contemplando la inflación y de más variables preponderantes en el negocio como por ejemplo el Tipo de Cambio (tanto oficial como paralelo), que nos permitieron indagar sobre la factibilidad del proyecto. El Valor Actual Neto de \$ 172.608.863,83 y la Tasa Interna de Retorno obtenida (51%) es superior a la tasa de corte del mercado, esto nos permite concluir que el proyecto de inversión diseñado para la apertura de una nueva sucursal de Pran autos S.A es rentable económica y financieramente hablando lo cual confirma la hipótesis de este trabajo; por lo tanto, recomendamos a los propietarios que realicen la inversión.

Además del análisis económico-financiero y la previsión de rentabilidad, teniendo en cuenta el contexto monetario presente, es un factor importante considerar el auge actual del mercado automotriz como un punto clave para la expansión del negocio. Pudimos ver un ejemplo de esto con la inversión realizada

por la marca Toyota en su planta de Zárate, en la provincia de Buenos Aires. En consecuencia y observando los datos que hemos analizado en este trabajo es seguro decir que es el momento adecuado para ampliar la marca.

Es importante destacar que las estimaciones utilizadas para evaluar el proyecto fueron de carácter prudente y basadas en la información disponible emitida por organismos oficiales, como el INDEC. Por lo tanto, en un escenario más favorable, el proyecto puede ser aún más prometedor.

Sugerimos a los dueños de Pran Autos S.A. que la apertura de la nueva sucursal ubicada en Vicente López sea en el mes de julio. Esta afirmación se encuentra respaldada por las estimaciones de ventas históricas de la marca ya que es un mes en el cual se supera el Punto de Equilibrio en unidades (como hemos calculado en el capítulo V). Dicho punto resultó ser 2 unidades y en el mes de julio se calcularon 3 unidades vendidas.

Por las variables que hemos estudiado para este proyecto recomendamos que la nueva sucursal se destaque por una buena atención al cliente y un excelente servicio de postventa que deberá agilizar la gestión de entrega del vehículo en 15 días a con el fin de captar nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales, quienes podrán recomendar la adquisición de vehículos de la marca y volver a optar por la sucursal en futuras compras. Recordemos que, como vimos en el capítulo II, la empresa tiene un tiempo de gestión de 20 días para la entrega del producto.

A su vez es fundamental que la nueva sucursal se base siempre en la “cultura Toyota”, inculcando los principios y valores implementados por la marca, como el respeto por las personas, la mejora continua y la excelencia en la calidad.

Sugerimos por otra parte que la empresa fomente una política de crecimiento a través de la capacitación constante de sus empleados con el objetivo de que estos estén motivados a identificar oportunidades de perfeccionamiento e implementar cambios para aumentar la eficiencia y la calidad.

En resumen, recomendamos a Pran Autos S.A. que aplique en su nueva sucursal una planificación estratégica sólida, así como un seguimiento exhaustivo del mercado automotor en el que se desenvuelve y de la competencia, para adaptarse a cualquier innovación y mantener a los clientes satisfechos con la marca y el servicio ofrecido en la nueva sucursal, como banderas de un producto de buena calidad.

Anexos  
Capítulo III

		<b>PINTURERIAS MATIASG</b> MATIAS GASTON GIMENEZ- VENTAS AV. 101 4876. JGRAL. SAN MARTIN TEL: 11 68764748 info@pinturiasmatisg.com				<b>PRESUPUESTO</b> <b>N° 0000068</b> <b>FECHA: 22/7/2024</b> <small>RESPONSABLE INSCRIPTO CUIT #076576307          INICIO ACT. 01/01/2011 INC. BRUTOS: 92.2026576307</small>	
SEÑORES: FRAN AUTOS DOMICILIO: LOCALIDAD: CORREO ELECTRONICO: VENDEDOR: GIMENEZ, MATIAS CONDICION PAGO: SERVICIO DE PINTURA, CONTADO ANTICIPADO, 80% ANTICIPADO AL INICIO, SALDO 300FF LUGAR ENTREGA: A COORDINAR		IVA: RESPONSABLE INSCRIPTO CUIT 20-33878096-8 NOMBRE CONTACTO CLIENTE: PROVINCIA: TELEFONOS: FECHA VENCIMIENTO: 31/7/2024					
				TRANSPORTE ENTREGA:			
<b>OBSERVACIONES:</b> LOS MATERIALES CORREN POR RESPONSABILIDAD DEL CLIENTE							
CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL				
PRE001	PREPARACION DE PARED (REPARACION DE POZOS, GRIETAS)	28,677.00	28,677.00				
PIN033	PINTURA EN ABERTURAS (MARCOS, SOCALOS, PUERTAS, VENTANAS)	52,574.50	52,574.50				
PIN065	PINTURA EN LOCACION (DOBLE MANO) 840 MT2	2,039,780.00	2,039,780.00				
FIT012	TERMINACIONES	23,897.50	23,897.50				
			<b>SUBTOTAL</b>	2,144,929.00			
			<b>IVA 21%</b>	570,171.00			
			<b>TOTAL</b>	2,715,100.00			
<small>Generado por <a href="http://www.duxsoftware.com.ar">www.duxsoftware.com.ar</a></small>							

		<b>REFRISERVICE NORTE</b> ROSAS RODRIGO MARTIN - VENTAS BUENOS AIRES 7523. JOSE LEON SUAREZ TEL: 11 6037-4747 info@refriservicenorte.com		<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 24px; font-weight: bold;">X</span> </div>		<b>PRESUPUESTO</b> N° 00002170 <b>FECHA: 22/7/2024</b> <small>RESPONSABLE INSCRIPTO CUIT: 20356576307          INICIO ACT.: 01/01/2015 ING. BRUTOS: 962-20356576307</small>	
<b>SEÑORES:</b> PRAN AUTOS <b>DOMICILIO:</b> <b>LOCALIDAD:</b> <b>CORREO ELECTRONICO:</b> <b>VENDEDOR:</b> BERGARA, CRISTIAN <b>CONDICION PAGO:</b> EQUIPOS CONTADO ANTICIPADO, INSTALACION 50% ANTICIPADO, SALDO 30DFF				<b>IVA:</b> RESPONSABLE INSCRIPTO <b>CUIT:</b> <b>NOMBRE CONTACTO CLIENTE:</b> <b>PROVINCIA:</b> <b>TELEFONOS:</b> <b>FECHA VENCIMIENTO:</b> 31/7/2024			
<b>LUGAR ENTREGA:</b> A COORDINAR <b>PLAZO ENTREGA:</b> INMEDIATO				<b>TRANSPORTE ENTREGA:</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>							
Codigo	Descripcion	Cant.	Precio Uni.	% Desc	Sub Total	% IVA	Sub Total c/IVA
YKINV-4500FC	YORK SPLIT 5 100W FRIO-CALOR INVERTER - Atención al Cliente, Postventa, Administración, Gerente de Ventas y Gerente General.	2,00	892.041,28	0,00	1.784.082,56	21,00	2.258.332,35
MAT	MATERIALES -	1,00	1.274.613,07	0,00	2.549.230,14	21,00	3.226.873,60
INS	INSTALACION - Mano de Obra	1,00	869.000,00	0,00	1.738.000,00	21,00	2.200.000,00
<b>DETALLE DE PAGOS RECIBIDOS</b>							
<b>TOTAL RECIBIDO:</b>							<b>\$ 0.00</b>
					SUBTOTAL:		6,071,312.70
					DESCUENTO:		1,613,893.25
					MONTO IVA:		1,613,893.25
					<b>TOTAL:</b>		<b>7,685,205.95</b>
Generado por <a href="http://www.duxsoftware.com.ar">www.duxsoftware.com.ar</a>							

## Capítulo IV



¿Edad?

-20

-30-50

-50-90

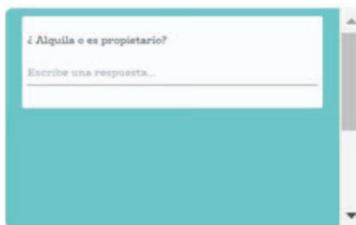
¿Edad?



¿A que se dedica?

Escribe una respuesta...

¿A que se dedica?



¿Alquila o es propietario?

Escribe una respuesta...

¿Alquila o es propietario?



¿Posee un vehículo actualmente?

Si

No

¿Posee un vehículo actualmente?

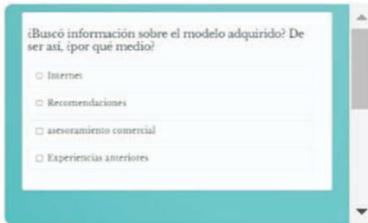


¿Adquirió un vehículo 0km?

Sí

No

¿Adquirió un vehículo 0km?



¿Buscó información sobre el modelo adquirido? De ser así, ¿por qué medio?

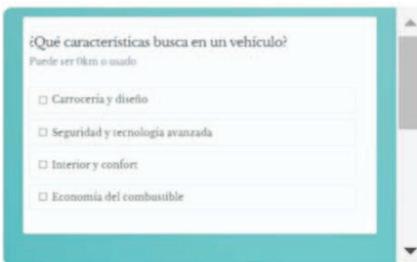
Internet

Recomendaciones

asesoramiento comercial

Experiencia anteriores

¿Buscó información sobre el modelo adquirido? De ser así, ¿por qué medio?



¿Qué características busca en un vehículo?

Puede ser 0km o usado

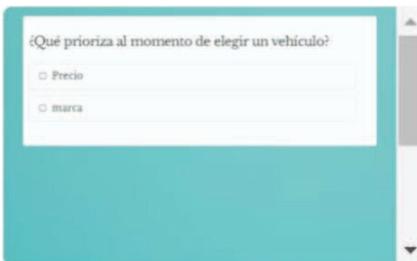
Carrocería y diseño

Seguridad y tecnología avanzada

Interior y confort

Economía del combustible

¿Qué características busca en un vehículo?



¿Qué prioriza al momento de elegir un vehículo?

Precio

marca

¿Qué prioriza al momento de elegir un vehículo?

A la hora de comprar un vehículo, usted ¿elige una concesionaria en particular? ¿por qué?

Sí

No

Talvez

A la hora de comprar un vehículo, usted ¿elige una concesionaria en particular...

¿Qué aspecto considera usted relevante, en la atención al cliente?

Asesoramiento Profesional y Personalizado

Transparencia y Honestidad

Utilización de Tecnología para Mejorar la Experiencia

Atención Postventa y Servicio al Cliente

¿Qué aspecto considera usted relevante, en la atención al cliente?

En caso que compre un vehículo ¿cómo lo haría?

Por concesionario

Plataforma de Internet

Por teléfono atención

Anuncio en redes

En caso que compre un vehículo ¿cómo lo haría?

¿Compraría un vehículo 0km marca Toyota?

Sí

No

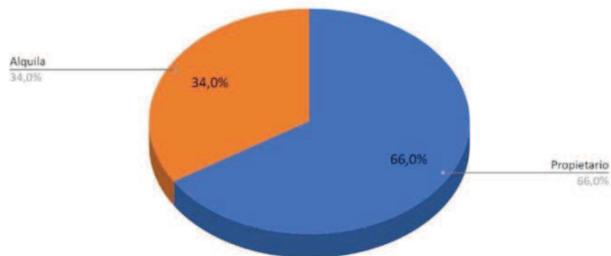
Talvez

¿Compraría un vehículo 0km marca Toyota?

### 1- ¿Edad?

	Menor a 30	30 a 50	50 a 90	Totales
Respuestas	14	31	5	50
Totales	14	31	5	50
	28%	62%	10%	

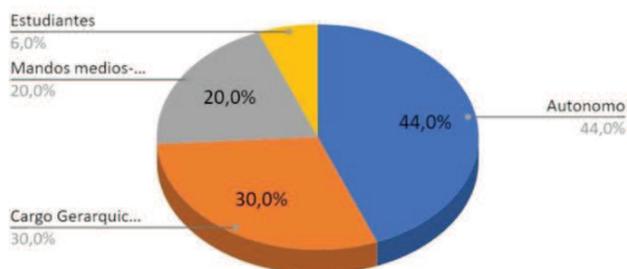
Respuestas



### 2- ¿ A qué se dedica?

	Autonomo	Cargo Gerarquico- Multinacional	Mandos medios- Nacional	Estudiantes	Totales
Respuestas	22	15	10	3	50
Totales	22	15	10	3	50
	45%	30%	20%	5%	

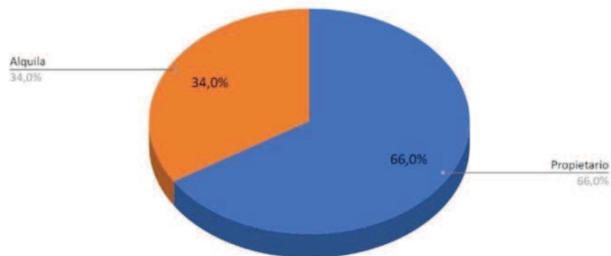
Respuestas



### 3- ¿Alquila o es propietario?

	Propietario	Alquila	Totales
Respuestas	33	17	50
Totales	33	17	50
	65%	35%	

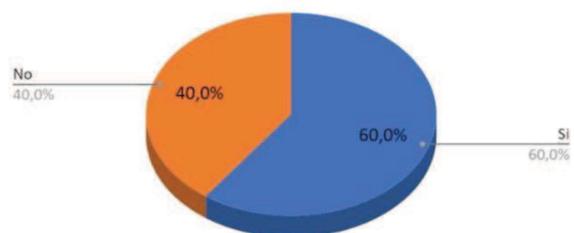
Respuestas



### 4- ¿Posee un vehículo actualmente?

	Si	No	Totales
Respuestas	30	20	50
Totales	30	20	50
	60%	40%	

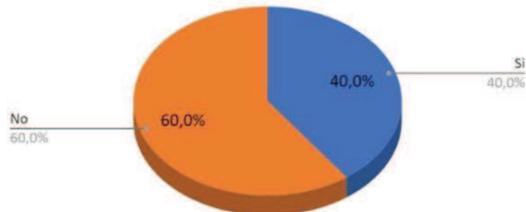
Respuestas



## 5- ¿ Adquirió un vehículo 0km?

	Si	No	Totales
Respuestas	20	30	50
Totales	20	30	50
	40%	60%	

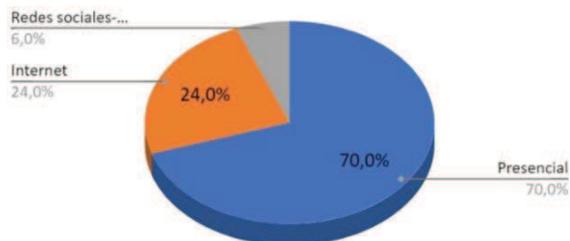
Respuestas



## 6- ¿Buscó información sobre el modelo adquirido?, De ser así, ¿ Por que medio?

	Presencial	Internet	Redes sociales- Publicidad	Totales
Respuestas	35	12	3	50
Totales	35	12	3	50
	70%	25%	5%	

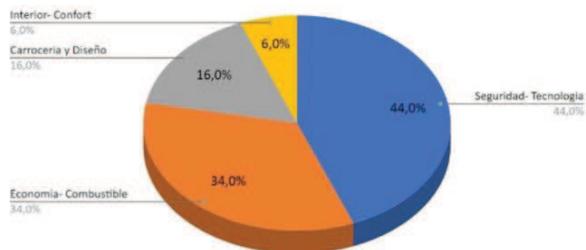
Respuestas



### 7- ¿ Qué características busca en un vehículo?

	Seguridad- Tecnología	Economía- Combustible	Carrocería y Diseño	Interior- Confort	Totales
Respuestas	22	17	8	3	50
Totales	8	12	8	3	50
	45%	35%	15%	5%	

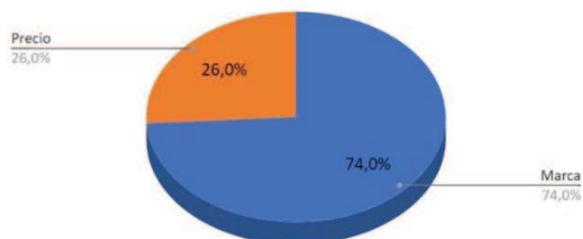
Respuestas



### ¿ Qué prioriza al momento de elegir un vehículo?

	Marca	Precio	Totales
Respuestas	37	13	50
Totales			50
	74%	26%	

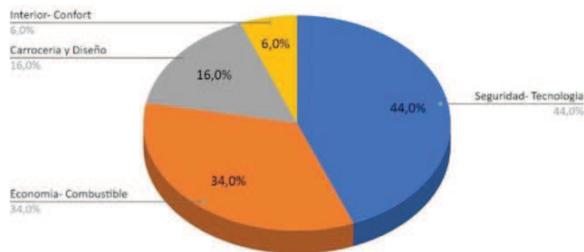
Respuestas



### 9- ¿ Elije una concesionaria en particular?

	Si	No	Totales
Respuestas	35	15	50
Totales	35	15	50
	<b>70%</b>	<b>30%</b>	

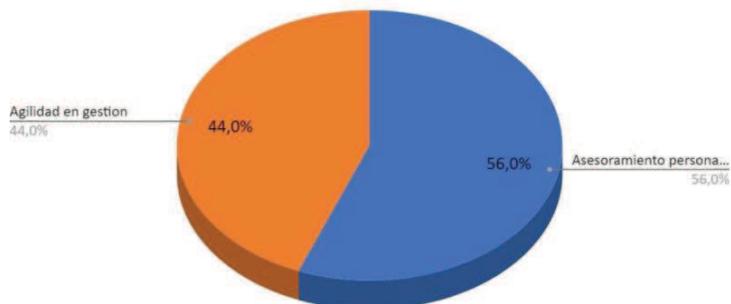
Respuestas



### 10- ¿ Qué aspecto considera relevante en la atención al cliente?

	Asesoramiento personalizado	Agilidad en gestion	Totales
Respuestas	28	22	50
Totales	12	22	50
	<b>56%</b>	<b>44%</b>	

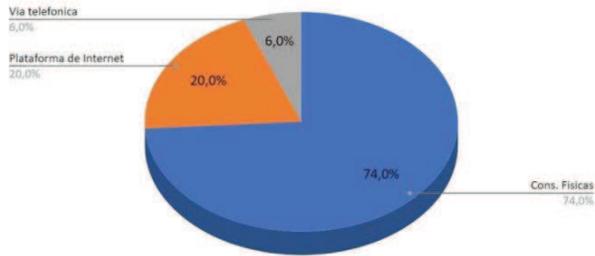
Respuestas



**11- En caso que compre un vehículo ¿ Cómo lo haria?**

	Cons. Físicas	Plataforma de Internet	Via telefonica	Totales
Respuestas	37	10	3	50
Totales	37	10	3	50
	75%	20%	5%	

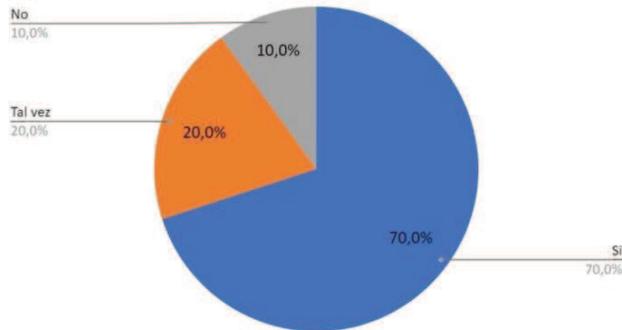
Respuestas



**12-¿ Compraria un vehículo 0 Km marca Toyota?**

	Si	Tal vez	No	Totales
Respuestas	35	10	5	50
Totales	35	10	5	50
	70%	20%	10%	

Respuestas



## Capítulo V

Detalle	V. Compra	AMORT. DEL EJERCICIO	AMORT.ACUM	VN
Muebles y Utiles	3,314,000.00	331,400.00	331,400.00	2,982,600.00
Equipo de Computacion	1,992,010.00	398,402.00	398,402.00	1,593,608.00
Equipo Informatico	1,200,000.00	240,000.00	240,000.00	960,000.00
Rodados	58,046,445.60	11,609,289.12	11,609,289.12	46,437,156.48
<b>TOTAL</b>	<b>64,552,455.60</b>	<b>12,579,091.12</b>	<b>12,579,091.12</b>	<b>51,973,364.48</b>
	<b>Mensual</b>	<b>1,048,257.59</b>		

## Libro MAYOR GASTOS al 30JUL2024

	Descripcion	Fecha_Asiento	Sector	Nro_Comprobante	Tipo_Co mprobanc	Cliente	Debe	Haber	Saldo	Cuenta_Contable	Concepto
	506787 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	AYSA	\$ 100.000.00		\$ 100.000.00	600201 - AYSA	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	AYSA	\$ 72.000.00		\$ 72.000.00	600201 - AYSA	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 172.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 86.000.00</b>				
	506787 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	EDENOR	\$ 660.000.00		\$ 985.000.00	600201 -EDENOR	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	EDENOR	\$ 640.000.00		\$ 1.215.000.00	600201 -EDENOR	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 1.300.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 650.000.00</b>				
	506787 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	ABL	\$ 1.000.843.00		\$ 1.000.843.00	600201 - ABL	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	ABL	\$ 843.037.14		\$ 843.037.14	600201 - ABL	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 1.843.880.14				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 921.940.07</b>				
	PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	SEGURO INTEGRAL DE COMER	\$ 590.000.00		\$ 290.000.00	600201 - SEG.INT	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	SEGURO INTEGRAL DE COMER	\$ 434.000.00		\$ 334.000.00	600201 - SEG.INT	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 1.024.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 512.000.00</b>				
	PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	SEGURO VEHICULO (MAFFRE)	\$ 1.250.000.00		\$ 290.000.00	600201 - SEG.INT	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	SEGURO VEHICULO (MAFFRE)	\$ 750.000.00		\$ 334.000.00	600201 - SEG.INT	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 2.000.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.000.000.00</b>				
	506787 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	VIGILANCIA	\$ 750.000.00		\$ 777.000.00	600201 - VIGILAN	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	VIGILANCIA	\$ 650.000.00		\$ 995.000.00	600201 - VIGILAN	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 1.400.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 700.000.00</b>				
	506787 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	INTERNET	\$ 415.000.00		\$ 415.000.00	600201 - INTERNE	0000-00000000 CALDERON 3036 - SUC. DEVOTO
	509446 PAGO - MANUAL	30/7/2024	ADMINISTRACION	0000-0000000	B	INTERNET	\$ 285.000.00		\$ 285.000.00	600201 - INTERNE	0000-00000000 BEIRO 3446 - SUC. VILLA DEL PARQUE
							\$ 700.000.00				
						<b>MONTO PROMEDIO</b>	<b>\$ 350.000.00</b>				

## Bibliografía

- Cascarini, D., [otros autores]. (2015). *Teoría y práctica de los sistemas de costos*. Buenos Aires: La Ley.
- Frank, R.H. (2009) *Microeconomía intermedia: análisis económico y comportamiento*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Alemann R. [colaborador]. (1989). *El control de cambios en la Argentina: liberación cambiaria y crecimiento*. Buenos Aires: Manantial.
- García, J.A, Valencia, M. (2014), *Planeación, Diseño y Layout de Instalaciones*. 1° edición. México.
- Givone, H.E., Alonso, A. (2012). *Introducción al estudio de las finanzas de empresas*. Buenos Aires: Educa.
- Kotler, P. Armstrong, G. *Fundamentos del Marketing* (2013). México: Pearson Educación.
- Krajewski, Lee, Ritzman, Larry. Malhotra, Manoj (2008). *Administración de las operaciones, procesos y cadena de valor*. 8va edición. México.
- Krugman, P., Wells, R., Graddy, K. (2020). *Fundamentos de economía*. Barcelona: Reverté.
- Montesano, J.P.F. (2022). *Obligaciones de “dar dinero” en moneda extranjera. Estado de situación actual en el derecho argentino sobre la posibilidad del deudor de pagar el equivalente en moneda de curso legal*. [Trabajo Final Integrador presentado para optar al título de Magíster en Derecho Civil Patrimonial, Facultad de Derecho, Departamento de Posgrado, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires.]
- Munuera Aleman, J.L. Rodríguez A.I. (2006). *Estrategias de marketing*.
- Murioni, O., Trossero, A.A. (2012). *Manual de cálculo financiero*. Buenos Aires: EDICON.
- Onitcanschi, G.G. (2001). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Buenos Aires: Errepar.
- Pahlen Acuña, R, Campo, A.M., [otros autores] (2018). *Contabilidad: pasado, presente y futuro*. Buenos Aires: La Ley.
- Porter, E. (2015). *Estrategias competitivas-Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de las competencias*. Grupo Editorial Patria.
- Senderovich, I., Telias A. (2012). *Análisis e interpretación de estados contables: índices económicos y financieros: estudio de casos*. Buenos Aires: Errepar.

- Thompson A, Gamble J, Peteraf M. & Strickland III (2012), *Administración estratégica*, 18va edición.
- Villanueva, R.A. (2017). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión de pymes*. Santa Fe: Ediciones UNL; Paraná: EDUNER.
- Yardín, A. (2019). *El análisis marginal: la mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios en mercados competitivos*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti