



---

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **APERTURA AGENCIA AUTOMOTOR**

**Riera, Javier.**

**Facultad de Ciencias Economicas U.N.T.**

[Ja.riera.lab@gmail.com](mailto:Ja.riera.lab@gmail.com)

#### **1. Resumen**

Este trabajo tiene como propósito la elaboración de un plan de negocios para abrir una agencia de venta de vehículos cero kilómetros y usados. Idea que surge a partir de la experiencia propia en el rubro automotriz y la posibilidad de presentar una propuesta superadora.

Lo que se busca con este plan de negocio es proyectar la estructura, funcionamiento, mercado meta, procesos claves alineados con buenas prácticas administrativas y de control interno, inversión necesaria para la apertura de la mencionada agencia, el análisis y determinación de la viabilidad económica-financiera de la organización para que esta pueda perdurar a través del tiempo, con perspectiva de crecimiento. Para responder las preguntas y satisfacer los objetivos de investigación se desarrollan 5 pilares fundamentales: Ideológico, Legal, Mercadológico, Organizacional y Económico - Financiero.

Para la recolección de datos el trabajo se enfoca de manera mixta (cualitativo y cuantitativo a la vez), utilizando técnicas como entrevistas en profundidad con potenciales clientes, proveedores, futuros competidores y a profesionales con conocimiento y experiencia en el tema, recopilación y análisis de fuentes secundarias como bases de datos de dos empresas del rubro. También herramientas de análisis descriptivo como el modelo de las 5 fuerzas



competitivas de Michael Porter, estudio FODA del proyecto planteado con sus consecuentes propuestas de acción FO-FA-DO-DA.

**Palabras Clave:** Plan de negocios – Agencia Automotor – Viabilidad Económica Financiera

## **2. Introducción**

La compra de un vehículo ya sea nuevo o usado, para la gran mayoría de las personas suele representar una decisión pensada y meditada debido a los elevados precios y su porcentaje de representación dentro del patrimonio personal del comprador que, con el pasar de los años, ve como su poder real de compra se ve afectado por la coyuntura económica en la que se encuentra inmersa la provincia y el país.

El vehículo automotor cero kilómetros tiene la particularidad de poseer características similares a un “commodity” en el sentido de que, por ejemplo, un vehículo marca Toyota modelo Etios S 1.5 5 puertas es el mismo independientemente de la agencia oficial o agencia de reventa que lo provea. No así el vehículo usado, ya que cada uno es único dependiendo del cuidado brindado, de la relación antigüedad-kilometraje, de la calidad de reparaciones en el caso de tenerlas y también la cantidad de dueños anteriores, entre otros factores que hacen a la unicidad del producto.

Es así que una agencia que quiera brindar un servicio excepcional además de brindar una buena atención y asesoramiento y tener disponibilidad del producto, debe ser competitiva en precios, formas de financiación y plazos de entrega en lo que al mercado de vehículos cero kilómetros respecta, para así poder ser competitiva. Por otro lado, debe tener una oferta de vehículos usados que estén en perfectas condiciones tanto mecánicas como legales y ofrecer asesoramiento para poder de esta manera agregar valor cliente.

El presente trabajo fue ideado a partir de la experiencia propia del autor desempeñando el trabajo de vendedor y eventual administrador de una agencia de 20 años de trayectoria que



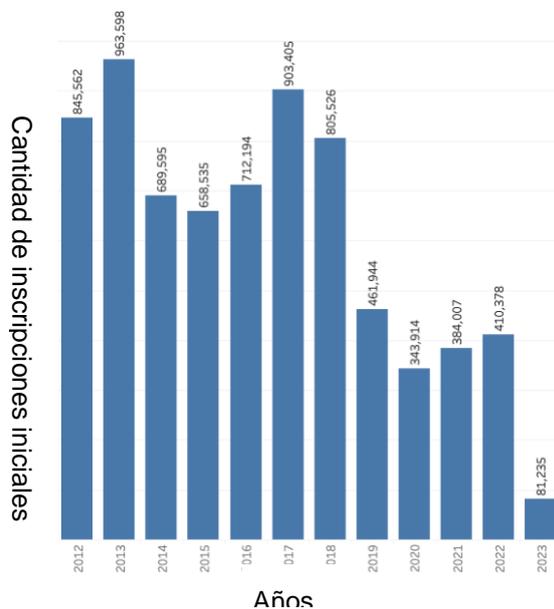
cesó sus actividades comerciales el año 2019. De lo experimentado surge la oportunidad de formular un proyecto viable, superador y que de un valor agregado al cliente además cubrir todos los aspectos administrativos y financieros para perdurar y crecer a través del tiempo.

### 3. Problemas/ Oportunidades

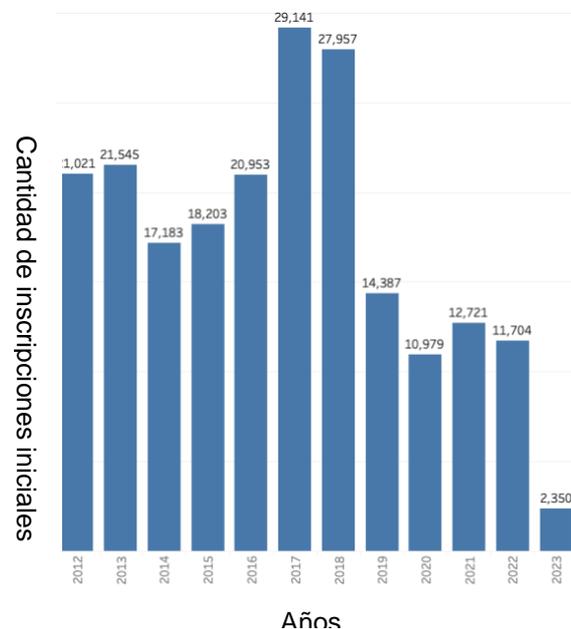
El mercado automotriz viene sufriendo una contracción sostenida a través de los últimos 10 años tanto a nivel nacional como a nivel provincial de manera más acentuada en el mercado de vehículos cero kilómetros tanto a nivel país como a nivel provincia. La tendencia es similar en lo que al número de transacciones de usados respecta a nivel país, pero a nivel provincia se observa un creciente número de transferencias vehiculares como hacen notar las siguientes graficas.

**Figura 1.1**

*Serie anual inscripciones iniciales Argentina*



*Serie anual inscripciones iniciales Tucumán*



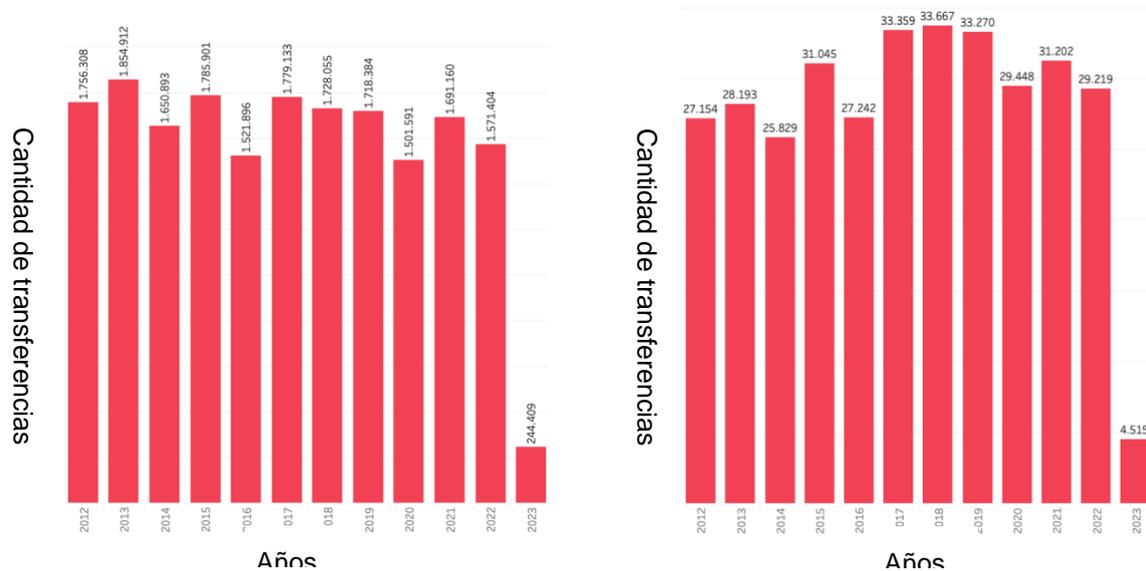
Fuente: Dirección Nacional de Registros Nacionales de la Propiedad Automotor y Créditos

Prendaros. Datos.gov.ar



**Figura 1.2**

*Serie anual de transferencias vehiculares Argentina Serie anual de transferencias vehiculares Tucumán*



Fuente: Dirección Nacional de Registros Nacionales de la Propiedad Automotor y Créditos

Prendaros. Datos.gob.ar

Esta situación pone a los participantes del mercado en la necesidad de captar a una demanda decreciente y fuerza a los mismos a brindar un servicio distintivo para entregar valor y lograr la fidelidad del consumidor y que sean los mismos clientes los que de boca en boca publiciten a la organización.

Está presente la necesidad de una propuesta superadora que cubra a los participantes de la transacción en todos estos aspectos.

Los problemas coyunturales anteriormente mencionados dan la oportunidad estratégica a la organización a distinguirse de la competencia teniendo un management de calidad basado en un plan de negocios que especifique la función de marketing, estructura y cada proceso organizacional con los debidos recaudos y políticas de control interno que permitan subsistir a través de los años a esta nueva organización a la vez que cumple con sus objetivos de corto,



mediano y largo plazo.

#### **4. Preguntas de investigación y objetivos**

##### **4.1. Preguntas de Investigación**

- ¿Es financiera y económicamente viable un proyecto de apertura de una agencia multimarca de vehículos 0km y usados?
- ¿Cuál es la rentabilidad promedio por operación de usados y de 0km?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio en ventas y en operaciones?
- ¿Cuáles son los requisitos legales para abrir una agencia vehicular multimarca que comercialice usados propios, usados en consignación y 0km?

##### **4.2. Objetivo general**

El objetivo principal de este trabajo será proponer un plan de negocios para la apertura de una agencia del automotor.

##### **4.3. Objetivos específicos:**

- Determinar la viabilidad Económica – Financiera de la inversión.
- Proponer un organigrama de la agencia a fundar y sus procesos claves y de apoyo alineados con las buenas prácticas administrativas y de control interno.
- Detallar los aspectos legales necesarios para la apertura de la agencia.

#### **5. Marco Teórico**

##### **Plan de Negocios**

El plan de negocio es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio o en el conjunto de una empresa.

A través del contenido del plan de negocio, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación.

En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los



posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ellos, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir esos objetivos.

Si nos referimos a la composición del plan, pueden encontrarse generalmente los siguientes puntos de análisis:

- Visión general de la empresa.
- Productos o servicios y cómo se producen.
- Descripción del modelo de negocio.
- Estados de flujo de efectivo. Detallando todos los posibles ingresos y gastos.
- Proyecciones y estimaciones financieras de los ingresos y gastos antes mencionados, así como de otros factores.
- Identificación de la dirección ejecutiva y el equipo directivo.

Dentro de las directrices que se marcan dentro del plan, pueden encontrarse las diferentes alternativas que el negocio a poner en marcha supone. Todo con la idea de estudiar su viabilidad económica o técnica. Es decir, se plantea si la consecución de objetivos es posible desde un punto de vista financiero, si este trabajo se traducirá en beneficios en un tiempo determinado y si la empresa tiene los medios suficientes para ponerlo en marcha.

Andy Freire (2004).

### **Formulación y Evaluación de Proyectos**

Un plan de negocios abarca la formulación y evaluación del proyecto de inversión. La formulación del proyecto consiste en el desarrollo de cinco estudios complementarios: estudio de mercado, estudio operativo, estudio organizacional- administrativo, estudio legal y estudio



financiero. Por otro lado, la evaluación consiste en la realización del estudio económico-financiero del proyecto.

En el **estudio de mercado** se investigan las características de la oferta y la demanda de mercado de los productos que comercializa el proyecto y, eventualmente, de los insumos que se emplean en la producción. Se analizan los precios y canales de distribución para determinar las posibilidades de penetración del producto en el mercado objetivo. Es importante evaluar las fuentes de competitividad, como por ejemplo, un menor precio y costo de adquisición, una mayor calidad y mejor servicio respecto de la competencia, la novedad, el potencial de crecimiento de las ventas y el poder de mercado.

En el **estudio operativo** se analizan el proceso de servicio, la disponibilidad y accesibilidad de la tecnología, los recursos e insumos necesarios para implementar el proyecto, la localización y el tamaño de planta óptimos.

En el **estudio legal** se evalúa si las diferentes opciones de inversión cumplen con las normas y leyes vigentes, y si los productos o procesos de producción no infringen derechos de propiedad intelectual ajenos (patentes, marcas, etc.). Ofrece un detalle de la figura jurídica que mejor se adapta al proyecto, con sus consecuentes requisitos y formalidades para su inscripción. Se contemplan además, las distintas inscripciones de la persona jurídica que deben realizarse tanto a nivel provincial como municipal.

El **estudio administrativo-organizacional** consiste en determinar los aspectos organizativos que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento, tales como su planeación estratégica, su estructura organizacional, su organigrama, personal requerido, entre otros.

Por último, el **estudio económico-financiero** tiene como objetivo, por un lado, proyectar los costos y beneficios del proyecto en todo el periodo de evaluación con la finalidad de estimar la rentabilidad económica o del capital total; y por el otro, proyectar los ingresos y egresos para



calcular la rentabilidad financiera o del capital propio y las necesidades, disponibilidad y origen de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.

## **6. Marco Metodológico**

Para llevar a cabo este plan de negocios se utilizará el método mixto, ya que el mismo contempla datos tanto cualitativos como cuantitativos. Se necesita tener un enfoque cuantitativo ya que se estudian datos numéricos acerca de los costos, los ingresos proyectados, montos de inversión inicial, cálculos e interpretaciones de ratios, etc.; como así también un enfoque cualitativo para el estudio de las preferencias y necesidades de los clientes, describir y analizar las fuerzas del entorno y la posición del proyecto dentro del mismo y la realización y análisis de entrevistas a expertos en el tema.

El diseño que se va a utilizar es el DEXPLOS-Exploratorio secuencial. Este implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos y luego cuantitativos para pasar después a un análisis de los dos en su conjunto.

Las herramientas que se utilizarán serán las siguientes:

- Entrevistas en profundidad a profesionales con conocimientos en el tema.
- Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva.
- Estudio descriptivo FODA.
- Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
- Análisis de base de datos y registros anuales de venta.
- Modelo de Flujo de Fondos.
- Recopilación y estudio de fuentes secundarias de información.



## **7. Plan de Negocios**

### **7.1. Estructura Ideologica**

- **Misión:**

Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes generando un intercambio mutuamente beneficioso a través de:

- Una atención y asesoramiento de excelencia donde predomine por sobre todo la honestidad.
- Ofrecer los mejores automóviles usados garantizando confiabilidad.
- La constante superación de un equipo profesionalizado en todas las áreas.
- Ofertas de vehículos cero kilómetro con las mejores condiciones de pago, precio y financiación de la provincia.
- La garantía de que por sobre todo, nuestro cliente hará un buen negocio.

- **Visión:**

Ser reconocidos a nivel provincial, expandir operaciones a todo el NOA destacándose por servicios y automóviles en perfectas condiciones, con perspectivas de ser un concesionario oficial en el mediano-largo plazo.

- **Valores:**

**Honestidad y transparencia:** Como valores fundamentales a la hora de interactuar con nuestro cliente.

**Compromiso:** Concibiendo una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de resultados.

**Seriedad:** Tomándonos en serio cada etapa del proceso en la oferta de nuestros productos y servicio.



**Respeto hacia las personas y el medioambiente:** Construyendo relaciones basadas en el reconocimiento del otro y el respeto de su identidad individual y dignidad humana sin perder de vista el cuidado y respeto por el medioambiente.

**Liderazgo:** Sosteniendo una visión de largo plazo para buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos disponibles.

## **7.2. Estructura Mercadológica**

### **7.2.1. Descripción del negocio:**

Los bienes y servicios que brinda la agencia propuesta son los siguientes:

- Atención y asesoramiento al cliente.
- Servicio de ventas en consignación de vehículos. Dicha entrega en consignación tiene lugar con vehículos de 6 años de antigüedad o menos que pasen el peritaje realizado por el personal de Peritaje y Alistamiento de la agencia.
- Servicio de venta de vehículos usados en parque a modalidad de contado, cheques, entrega de vehículos de menor valor en forma de pago, crédito prendario (servicio de financiación tercerizado).
- Servicio de venta de vehículos 0km a modalidad mandato de compra en modalidad contado, cheques, entrega de vehículos de menor valor en forma de pago, crédito prendario a través de financiación del proveedor.

### **7.2.2. Mercado Proveedor:**

La cartera de proveedores de la agencia propuesta se sugiere que sea flexible y móvil, evitando el statu quo de dicha cartera ya que esto representa una potencial pérdida de rentabilidad. Es responsabilidad del jefe de ventas en coordinación con el gerente general la continua búsqueda de mejores condiciones de entrega, formas y plazos de pago con los proveedores existentes y búsqueda de nuevos proveedores para la ampliación de opciones.



Normas para la gestión de proveedores y adjudicaciones de compra:

- Toda adjudicación de compra de vehículo 0km deberá estar respaldada por al menos una cotización más de otro proveedor que ofrezca la misma marca.
- Los vendedores no tratan con el proveedor, es el jefe de ventas quien solicita las cotizaciones, compara y adjudica.
- Deben existir en cartera al menos dos proveedores por marca a comercializar por la agencia.

**Tabla 1.1**

*Listado de Proveedores Vehiculares.*

MARCAS	PROVEEDOR	CONTACTO
Volkswagen	DIETRICH S.A	8103453438
	WAGEN S.A	1155560500
	AUTOVIA S.A	03834431331/4424200
Ford	RONCAYOLO	02304663000/1
	DIETRICH S.A	8103453438
	AUTOBIZ S.A.	1168054676
Renault	M. TAGLE (H) Y CIA SACIF	03514888687/8
	LUMIERE AUTOMOVILES S.A.	1143503550
Toyota	ZENTO S.A.	1142259900
	KANSAI S.A.	1146707000
Chevrolet	D'AMICO S.A	3854228640
	DEL SUR AUTOMOTORES	1142473700
	MAIPU AUTOMOTORES CBA	3513019212
Fiat	RONCAYOLO	02304663000/1
	MOENA	1142086178
Nissan	M. TAGLE (H) Y CIA SACIF	3514888687/8
	NIX S.A.	8108886477
Honda	HONDA CABALLITO	1144334830
	RAMA AUTOMOTORES	1149236599
Hyundai	RAMA AUTOMOTORES	1149236599
	HONDA CABALLITO	1144334830
Peugeot	AVANT S.A.	3514424900
	MAIPU S.A.	3514247822

Fuente: Base de datos empresa Marcos Riera & Cia.

El proveedor de logística vehicular se propone sea el Transporte Hacha de Piedra, proveedor con probada trayectoria en servicios de transporte de unidades vehiculares desde



todos los puntos del país.

Ubicación: Autopista J.D. Perón S/N Km 5 (camino al aeropuerto) Alderetes, Tucumán.

Contacto: Tel: (+54) 381 15 639 0985.

Los proveedores de accesorios para equipamiento de pick ups propuestos son los siguientes.

**Tabla 1.2**

*Listado de Proveedores de Equipamiento.*

CONCEPTO	PROVEEDOR	CONTACTO
EQUIPAMIENTOS VARIOS	BRACCO ARGENTINA	2473421665
EQUIPAMIENTOS VARIOS	TRUCKMAN	1142999747

Fuente: Base de datos empresa Marcos Riera & Cia.

### **7.2.3. Mercado Consumidor**

El público objetivo de la agencia automotor propuesta serán personas mayores de edad localizadas en la provincia de Tucumán.

En lo que respecta a vehículos usados, se orienta a clientes en búsqueda de comprar y vender vehículos de todos los segmentos, (a excepción de utilitarios de gran porte) en perfectas condiciones con no más de 7 años de antigüedad, no siendo parte del segmento objetivo personas en búsqueda de vehículos de marcas de lujo como por ejemplo Mercedes Benz, Alfa Romeo, BMW, entre otras.

Por otro lado, el público objetivo de vehículos 0km serán individuos en búsqueda de las marcas más reconocidas y populares del mercado, que busquen asesoramiento personalizado y precios competitivos respecto a concesionarios oficiales en la plaza Tucumana.

### **7.2.4. Mercado Competitivo**

Para el análisis del nivel de competencia dentro del rubro se implementa el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Eugene Porter. Complementariamente se realizará un estudio



descriptivo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de este proyecto denominado estudio FODA. Este análisis conjunto derivara en propuestas de acción FO-FA-DO-DA.

A. 5 Fuerzas Competitivas de Porter:

**Poder de negociación de los clientes:** Este análisis debe dividirse en dos partes, por un lado analizar el poder de negociación de los clientes en la compra de vehículos cero kilómetro y por otro el análisis del poder de negociación de los clientes en la compra de vehículos usados. Existe un mayor poder de negociación por parte del cliente a la hora de comprar un vehículo a estrenar respecto al poder de negociación que el cliente tiene al elegir un vehículo usado. Entre los factores que determinan dicho poder de negociación pueden mencionarse:

- La amplia oferta de diferentes marcas y gamas dentro de un mismo segmento vehicular existente en los vehículos a estrenar. Es por eso que la agencia debe tener una amplia cartera de proveedores que abarquen la mayoría de marcas demandadas por su cliente para así poder neutralizar la amenaza de bienes sustitutos.
- La sensibilidad al precio del consumidor es un aspecto clave que representa el poder de negociación del cliente. En el mercado de vehículos sin rodar el producto es el mismo sea cual fuere el concesionario que lo provea, es por este motivo que el cliente será más sensible al precio, plazos y condiciones de financiación que se ofrezca.

En lo que respecta a la compra de vehículos usados, el poder de negociación del cliente disminuye debido a las características únicas que hacen al vehículo usado, estas características son el estado mecánico en el que se encuentra, la relación kilometraje-antigüedad, condiciones estéticas, el respaldo de comprar a una agencia que garantiza la realización de un peritaje previo, entre otras que aminoran la cantidad de sustitutos y aminoran la sensibilidad precio de la demanda.



En conclusión, el poder de negociación del cliente es baja, pero lo es más aun en el mercado de usados.

**Poder de negociación de los proveedores:** En el país existen muchos concesionarios oficiales de las diversas marcas a vender por parte de la agencia propuesta, por ejemplo Toyota tiene un total de 41 concesionarios oficiales. En Tucumán particularmente no existe más de un concesionario oficial por marca, pero en Buenos Aires y Córdoba por ejemplo no es el caso. Las diferentes casas matrices de las diferentes marcas ofrecen bonificaciones a los concesionarios oficiales en base a la cantidad de vehículos comprados, estos concesionarios oficiales son los proveedores de la agencia propuesta, existe una competencia entre proveedores y se cuenta con una oferta relativamente variada por la cual el poder de negociación de los proveedores es baja.

**Amenaza de nuevos competidores:** Las barreras de entrada para este tipo de negocio son media-bajas. El monto de la inversión en capital de trabajo (capital disponible para toma de vehículos en forma de pago y flota de vehículos propios en plaza) puede ser el principal factor que dificulte la entrada de nuevos competidores sumado a las ventajas que tienen las empresas ya establecidas en cuanto a relaciones con proveedores, fidelidad de clientes, el know how de los directivos y la experiencia de su equipo de colaboradores.

**Productos sustitutos:** Los automóviles tienen en los motovehículos su principal sustituto, el patentamiento de moto vehículos toco su piso en el año 2020 para luego tener un elevado aumento en los años posteriores. Por otro lado, puede decirse que en la provincia de Tucumán el servicio de transporte público es deficiente, costoso y carente de infraestructura que motive al ciudadano a optar por encima de un vehículo en caso de poder acceder a uno, motivo por el cual no se considera como un sustituto relevante.

**Rivalidad entre competidores:** El mercado automotriz tucumano tiene varios actores



de trayectoria entre los cuales se puede mencionar a Rodríguez Hermanos, Jorge Lazarte, Cuello Automotores, Pedraza Automotores, Gentile Autos, Automotores Zelaya, LC Automotores, además del sector “Usados” de los concesionarios oficiales, todos actores con cierta experiencia en el rubro. Puede decirse que el nivel de rivalidad entre competidores es medio.

B. Estudio descriptivo FODA:

**FORTALEZAS**

- Amplia Base de Datos de Clientes.
- Amplia variedad de Proveedores en cartera.
- Oferta de dos productos sustitutos.
- Gerencia Profesionalizada.
- Ofrecimiento de vehículos usados semi-nuevos peritados y con tratamiento estético.

**OPORTUNIDADES**

- Crecimiento del mercado argentino.
- Ley de Promoción de Inversiones para la Industria Automotriz.
- Cambio de perspectiva climática beneficiosa para el agro.
- Contexto económico argentino altamente volátil.
- 2023 año electoral con un probable cambio de gobierno y sus implicancias económicas.

**DEBILIDADES**

- Producto estandarizado en cuando a vehículos Okm.
- Gran necesidad de capital para tener una oferta de usados 100% propia.
- Dependencia de terceros para financiación vehicular.

**AMENAZAS**

- Contexto inflacionario amenaza con subas de tasas de interés.
- Mayor acceso a la información por parte del cliente aminora márgenes.
- Contexto económico argentino altamente volátil.

**Fortalezas**

- Se cuenta para este plan de negocios una base de datos de una cartera de 2540 clientes de la agencia Marcos Riera & Cía.
- Para este plan de negocios se proveerá de una cartera de proveedores de gran tamaño y volumen de compras a las distintas casas matrices que redundará en mejores precios para las agencias revendedoras o mandatarias de compra.
- La oferta de dos productos sustitutos hace a la diversificación. En un contexto volatilidad



cambiaría y siendo los vehículos sin rodar bienes cuyo precio está relacionado con la cotización de esta divisa ofrecer vehículos usados en excelente estado y cuya volatilidad del precio es menor decantará en una disminución en la variabilidad de la cantidad demandada.

### **Oportunidades**

- Argentina todavía se encuentra en el final de una fase de recesión dentro de su ciclo económico, pese a estar viviendo un modesto ciclo de recuperación en este nuevo ejercicio, amedrentado por un escenario de estanflación. Recuperación que surge luego de atravesar la turbulencia de las elecciones PASO 2019 y el cese de la actividad económica producto de la cuarentena impuesta para mitigar los efectos de la pandemia Covid-19 en el año 2020.
- Promulgación de la Ley de Promoción de Inversiones en la Industria Automotriz – Autopartista y su Cadena de Valor sancionada el 1 de septiembre del 2022 empieza a ver sus frutos en el sector. Ley que otorga como dispone beneficios fiscales como exenciones al derecho de exportación para nuevos proyectos hasta el 31 de diciembre de 2031, además de declarar sector estratégico a la producción autopartista. Otorgamientos que impactaran positivamente a toda la cadena de valor del sector automotor.
- Tras un periodo de sequía que afectó gran parte del país producto de la prolongada presencia de tres años del fenómeno de La Niña, a partir de Julio del 2023 podría llegar un periodo de abundantes precipitaciones a la Argentina y prolongarse a lo largo del 2024, a causa del advenimiento del fenómeno de El Niño, que según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), impacta en el régimen de lluvias. Factor altamente beneficioso para el sector agrario Argentino.



- Un cambio de gobierno que descomprima la situación y cambie las expectativas puede resultar beneficioso para el contexto económico en el cual está inmerso el país y donde estará insertada la Agencia Automotor.

El actual oficialismo tiene se encuentra en peores condiciones políticas que cuando asumió como gobierno y a meses de las elecciones presidenciales y con los desequilibrios en la macro y micro economía difícilmente consiga mejorar las expectativas y logre la reelección.

Propuestas de la oposición para un nuevo mandato que cuente con respaldo político y apoyo de organismos internacionales de crédito para el desarrollo de medidas que estabilicen la economía y en adición apunten a controlar las variables fiscales, financieras y monetarias con correcciones en los precios relativos de tarifas y tipo de cambio, con además, una reducción del déficit, se espera contribuyan a cambiar las expectativas y conviertan a la Argentina en un país atractivo para inversiones y consoliden la recuperación económica de manera sostenible.

#### **Debilidades**

- Vehículos sin rodar considerados un producto estándar desafiando a la cúpula directiva a conseguir mejoras constantemente en los factores de decisión del consumidor de este producto (precio, plazos de entrega, financiación y servicios de post venta).
- Para la agencia automotor propuesta se plantea tener en parque entre 10 y 15 vehículos, el ideal es trabajar puramente con vehículos propios para lo cual se necesitaría un capital de USD 200.000 y existencias de efectivo de al menos USD 60.000 para la toma de vehículos en forma de pago. Equivalente en pesos al tipo de cambio blue.
- La financiación de vehículos al cliente será tercerizada quedando la agencia



condicionada a las políticas bancarias respecto a requisitos a solicitar al cliente y tasas de interés a ofrecer.

### **Amenazas**

- El elevado aumento general del nivel de precios debilita mes a mes el poder adquisitivo real de la población. Es una práctica habitual el elevar las tasas de interés para desacelerar la circulación del dinero dificultando y encareciendo así el otorgamiento de créditos prendarios para el cierre de ventas y el acceso a financiación para la adquisición de bienes de uso y de capital.
- En la era de la tecnología, acceder a la información está cada vez más al alcance del cliente y de forma casi inmediata. Hoy un cliente accediendo a la red puede cotizar vehículos en concesionarios en cualquier punto del país, realizar operaciones, coordinar fletes y entregas.
- El contexto altamente volátil puede ser considerado como una amenaza pero también una oportunidad. Bruscas devaluaciones del peso debilitan el poder adquisitivo del cliente potencial que este posicionado en pesos, a la vez que dicha devaluación deja prever que habrá una actualización en el precio de los vehículos en el mes siguiente. Por otro lado, buena parte del público objetivo que posee dólares atesorados puede verse beneficiado ante este retraso en el sinceramiento de los precios de tabla en el segmento de vehículos usados y hacerse de una unidad más nueva o de una gama superior. Misma lógica sigue el cliente con dólares atesorados que puede beneficiarse de la brecha cambiaria entre el dólar oficial y el paralelo y acceder así a un vehículo sin rodar vendiendo sus tenencias en el mercado paralelo y cancelando su unidad al tipo de cambio oficial.



C. Propuestas de acción FO-FA-DO-DA

- Estrategias Fortalezas – Oportunidades:
  - Aprovechamiento de la base de datos de clientes, realizando un filtro por ocupación del cliente ubicando a todos los clientes con relación al sector agropecuario y lanzar una campaña de conocimiento y ofertas de vehículos en plaza de usados y opciones de pick-ups sin rodar con las mejores condiciones en base a la amplia cartera de proveedores que forman parte del activo de la agencia
  - Concientizar sobre alternativas de negocio a clientes de la agencia en base al contexto de volatilidad cambiaria. Rol proactivo de la fuerza de ventas.
- Estrategias Fortalezas – Amenazas:
  - Mantener la cartera de proveedores constantemente actualizada, realizar visitas a proveedores de manera anual y tener contacto periódico con estos para garantizar liderazgo en factores determinantes en la decisión de compra del cliente.
  - Monitoreo constante en redes sociales y demás canales sobre posibles ofertas de compra. Mantener capital de trabajo líquido en moneda extranjera para el aprovechamiento de bruscas depreciaciones del peso argentino.
  - Establecer alianzas con empresas de seguros para la venta de seguros en la agencia por automóvil vendido para aumento de ingresos.
- Estrategias Debilidades – Oportunidades:
  - Establecer alianzas con agencias colegas de la provincia para el abastecimiento de vehículos usados en plaza. Concesionarios oficiales tienen su segunda unidad de negocio en la comercialización de vehículos usados que ingresan en forma de pago, los cuales tienen gran margen y por lo general rotan poco respecto a las ventas de 0km.

Una relación de ganar – ganar puede ser llevada adelante siendo la agencia la impulsora



de ventas ganando un margen sobre precio de venta de vehículos que pasaron un peritaje de los concesionarios oficiales y brindando mayor rotación a su flota de usados.

- Estrategias Debilidades – Amenazas:
  - Desde la apertura implementar un sistema de gestión y alimentarlo de manera completa, correcta y oportuna para construir una base de datos que le permita a la agencia automotor mediante software informático en el futuro realizar pronósticos de ventas, simular un ejercicio económico y plantear diferentes escenarios como complemento para la toma de decisiones a la gerencia en un contexto cambiante, pero con tendencia y ciclos. Complementar con la base de datos de Marcos Riera & Cía. que se encontrará entre los activos de la agencia.
  - Contratar servicios de consultorías que brinden reportes sobre el estado actual y futuro del microentorno organizacional, estimular una gestión previsor y proactiva frente a coyuntura cambiante.

### **7.3. Estructura Legal**

La figura jurídica propuesta para la agencia automotor es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

### **7.4. Estructura Operativa-Organizacional**

#### **7.4.1 Proceso de venta de vehículo cero kilómetros con entrega de usado y efectivo en forma de pago**

**Atención al cliente, cotización y peritaje:** Los puntos de contacto que tendrán los clientes con la agencia para la realización de consultas serán a través de llamadas telefónicas, vía e-mail, a través de un chat de WhatsApp corporativo el cual pondrá a disposición del cliente un stock actualizado de los vehículos en oferta, sus precios y detalle, y también la atención en la agencia



---

física propiamente dicha con cualquiera de los vendedores

Una vez que el cliente manifiesta su interés por comprar un vehículo 0km pagando una parte del mismo con la entrega de un vehículo y efectivo se procede a solicitar al jefe de ventas el presupuesto más conveniente en términos de precios, plazos de entrega y financiación (la financiación más conveniente para la compra de vehículos sin rodar son las ofrecidas a través del concesionario oficial proveedor, que en algunos casos, trabajan en sociedad con entidades bancarias convencionales y en otros casos tienen su sector de servicios financieros, la financiación bancaria tradicional mediante prendas son incompetentes en comparación).

Una vez el jefe de venta cotiza con dos o más proveedores la unidad a vender, y asigna el precio ubicándolo 2 puntos porcentuales por debajo de la concesionaria oficial de la plaza tucumana. En caso de que no haya entrega en los concesionarios oficiales de la plaza tucumana, establece un precio a la par, según datos históricos de la base de datos obtenida de la agencia automotor Marcos Riera & Cía. que estuvo operando por 20 años en el rubro de la agencia a fundar, el margen de reventa en operaciones de vehículos sin rodar ronda entorno al 8%. El jefe de ventas cotiza el patentamiento según la tabla de precios provista por la Gestoría en la cual los precios varían según, por ejemplo, si el vehículo es importado o nacional, o si es categorizado como de alta gama. Finalmente agrega el valor final de Patentamiento y Flete al presupuesto y se lo envía al vendedor y este procede a verificar que esté completo y luego se le realiza la entrega al cliente.

Aceptado el presupuesto por el cliente, se procede al peritaje del mismo por parte del personal de Peritaje y Alistamiento, luego se recibe la planilla de peritaje que tiene el veredicto sobre si es o no apto para ser tomado por la agencia en forma de pago. En caso afirmativo se imprime el detalle de operación y el mandato de compra, al cliente se le solicita el documento nacional de identidad para realizársele dos fotocopias, una digitalización es enviada al proveedor



para la facturación. Se solicita, además, la firma del cliente tanto en el detalle de la operación como en el mandato de compra y se confecciona el legajo de venta. Posteriormente se requiere del cliente los siguientes elementos y documentación que deberá ser entregada junto al vehículo al momento de la entrega:

- Formulario 08 con firma certificada y colegiado por escribano público.
- Libre deuda de dominio expedido por la Dirección General de Rentas de la Provincia.
- Informe de multas.
- Informe de estado de dominio.
- Verificación Policial.
- Duplicado de llaves, Crique, Manual de Usuario, Rueda de Auxilio y Estéreo.

En el caso de ausencia de alguna de esta documentación o elemento puede acordarse con el cliente que el gestor tercerizado que trabaja con la agencia proceda a generar la documentación e imputarle los costos a la operación.

**Cobranza y pagos:** El cliente puede optar por pagar en efectivo en la agencia, puede realizar un depósito en la cuenta bancaria de la agencia o puede pagar el remanente con cheques a 30 días. La cobranza se realiza en la oficina del Gerente Administrativo que es el encargado de llevar adelante la misma, se emiten recibos por original y duplicado y se entrega el original al cliente, el duplicado se anexa al legajo de la operación, todos los documentos emitidos por el sistema tienen su pre-numeración correlativa con el número de operación para asegurar la correlatividad y trazabilidad de las operaciones.

El Gerente Administrativo en este momento realiza los siguientes pagos y registros:

- Pago al proveedor del vehículo. Imputando egresos en la operación.
- Registración del cobro y de los pagos.
- Pago al proveedor de logística post envío formal de instrucciones de procedimiento.



- Pago y entrega de documentación al gestor para patentamiento.

**Recepción y Entrega:** Una vez que el vehículo llega al punto de entrega, el personal de Peritaje y Alistamiento controla el estado del vehículo y que contenga todos los elementos de seguridad, manuales y duplicado de llaves. La documentación que acompaña al vehículo sigue el curso a Gerente Administrativo, el cual luego de la confirmación de Peritaje y Alistamiento conforma los remitos, archiva el original en el legajo de la operación.

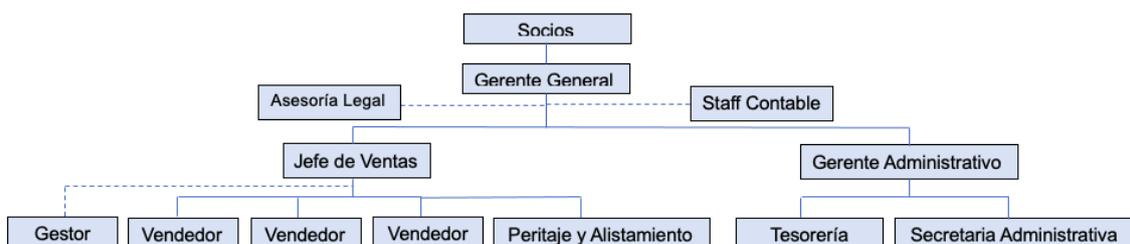
Una vez que el cliente se presenta al retiro de su vehículo, Peritaje y Alistamiento revisa nuevamente el vehículo preaprobado para formar parte del pago, el vendedor que realizó la venta controla toda la documentación del vehículo solicitada al cliente y confecciona un nuevo legajo del vehículo que pasa a formar parte del stock de la agencia y procede a darlo de alta en el sistema. Posteriormente solicita al Gerente Administrativo la emisión, firma y entrega al cliente de un recibo por el vehículo que forma parte del pago, quedando así la operación saldada.

Para la entrega del vehículo, el vendedor emite una constancia de entrega de unidad y solicita la firma del cliente, completa el legajo de venta y realiza la entrega de documentación y elementos correspondientes al cliente.

#### 7.4.2. Organigrama propuesto

Imagen 1.1

*Organigrama propuesto para Agencia Automotor.*



Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.



## 8. Estructura Económica-Financiera

Este estudio contempla una inflación anual del 94,8% anual.

### 8.1. Previsión de ventas anuales:

Para estimar el número de operaciones anuales del proyecto se procedió a analizar un registro histórico de ventas de una agencia automotor del medio de características similares a las planteadas en este trabajo de investigación, a la cual por cuestiones de privacidad y a pedido de su propietario su nombre se reserva, del periodo abarcado por los años 2021, 2022 y el año 2023 con fecha de corte en el día 31 de Mayo. Para complementar la información recabada se realizó una entrevista a uno de los dueños de LC Automotores.

**Tabla 2.1**

*Ventas anuales de una agencia similar en el mercado tucumano. Enero 2021-Mayo 2023.*

AÑO	MES	OPERACIONES	SEDAN	PICK UP	OKM
2021	SUBTOTAL	165	95	70	45
	SUBTOTAL %	100%	58%	42%	27%
2022	SUBTOTAL	232	151	81	46
	SUBTOTAL %	100%	65%	35%	20%
2023	SUBTOTAL	90	71	29	22
	SUBTOTAL %	100%	71%	29%	22%
ACUMULADO	TOTAL	487	309	178	111
	TOTAL %	100%	63%	37%	23%

Fuente: Importación de base de datos de agencia. Microsoft Excel.

De los datos contenidos en la Tabla 2.1 se concluye que del total acumulado de ventas de vehículos alrededor del 63% son vehículos Sedan mientras que el 37% pertenecen al segmento de vehículos utilitarios de tamaño mediano denominado Pick-Ups. Esta es información relevante ya que es requerida para el cálculo de la contribución marginal promedio ponderado para la determinación del punto de equilibrio en cantidad de operaciones.

Al triangular la información contenida en la Tabla 1.2 con la entrevista realizada a Genaro Franari el cual manifestó que el promedio de ventas mensuales de su emprendimiento



se ubica en torno a las 13 operaciones mensuales, habiendo cierta variabilidad en la cantidad de operaciones mensuales, se concluye que la información es congruente y útil para su uso en la previsión de flujos de fondos.

### **Inversión en Activo Fijo:**

**Tabla 3.1**

*Inversión en Activo Fijo Año 0*

ACTIVO FIJO	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	INVERSION	VIDA UTIL	CUOTA DE AMORTIZACION
AIRE ACONDICIONADO	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	10	\$ 60.000,00
COMPRESOR ELECTRICO	1	\$ 75.400,00	\$ 75.400,00	10	\$ 7.540,00
EQUIPO DE VIGILANCIA	1	\$ 77.300,00	\$ 77.300,00	10	\$ 7.730,00
ESCRITORIO	3	\$ 45.000,00	\$ 135.000,00	10	\$ 13.500,00
ESCRITORIO GERENTE/JEFE VENTAS	2	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	10	\$ 12.000,00
HIDROLAVADORA	1	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	10	\$ 13.000,00
MUEBLE ARCHIVADOR METALICO	2	\$ 115.000,00	\$ 230.000,00	10	\$ 23.000,00
PULIDORA NEUMATICA	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00
SILLAS GERENTE/ JEFE VENTAS	3	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00	10	\$ 6.000,00
SILLAS PERSONAL/ CLIENTES	12	\$ 14.000,00	\$ 168.000,00	10	\$ 16.800,00
CAJA FUERTE	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	5	\$ 30.000,00
COMPUTADORAS	7	\$ 220.000,00	\$ 1.540.000,00	5	\$ 308.000,00
EQUIPOS DE TELEFONIA FIJA	2	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00	5	\$ 2.800,00
KIT HERRAMIENTAS TUBO	1	\$ 56.000,00	\$ 56.000,00	5	\$ 11.200,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 3.370.700,00</b>		<b>\$ 513.070,00</b>

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.

Valor Residual Activo Fijo (Método Contable): \$ 4.909.910,00.

### **Inversión en Capital de Trabajo:**

En base a la entrevista con expertos se concluyó que debido a la particularidad del rubro y sus operaciones, pudiendo ser estas financiadas, de contado efectivo o con entrega de vehículo usado más efectivo y en adición teniendo en cuenta el tamaño de emprendimiento planeado se determinó como capital de trabajo necesario para el giro comercial el monto \$58.200.000,00 siendo el equivalente a 4 unidades del producto 0km Volkswagen Amarok Highline Pack 4x2 con caja manual. Dejando así de lado los métodos cuantitativos tradicionales de determinación del Activo de Trabajo.



## **8.2. Costos y Punto de Equilibrio:**

### **Costos Variables**

Los costos clasificados como variables considerados relevantes en este estudio son los montos a rendir a cada cliente o proveedor vehicular en una situación de compra venta. Estos valores a rendir son el valor de tabla del vehículo dejado en consignación restado un 3% en concepto de comisión para la agencia automotor. Respecto a la venta de un vehículo sin rodar los costos variables son el precio cotizado oportunamente por el Jefe de Ventas con los diferentes proveedores. Como costo variable debe considerarse la comisión sobre precio de venta abonada a cada vendedor la cual esta estipulada en un 0,5% debido a que su remuneración se conforma de un salario básico fijo y la correspondiente porción variable.

Se tiene como supuesto una rentabilidad promedio del 7%.

Los costos variables tomados como promedio entre toda la oferta posible de la agencia para los estudios de factibilidad económica – financiera y cálculo de indicadores, considerando una mezcla de ventas de vehículos de tipo Sedan y Pick Up son los siguientes:

- Costo Unitario Sedan: \$5.115.000,00.
- Costo Unitario Pick Up: \$9.765.000,00.
- Comisión Vendedor Sedan: \$27.500,00,00.
- Comisión Vendedor Pick Up: \$52.500,00.

Mezcla de ventas anuales estimada:

- Sedan: 127 Unidades.
- Pick Up: 74 Unidades.

Para el cálculo del total de ventas anuales proyectadas se utilizaron la cantidad de ventas totales acumuladas en la Tabla 1.2 y se realizó un promedio mensual y luego se anualizó, llegando a un total de 201 ventas.



### Costos Fijos

Tabla 3.3

*Costos Fijos del periodo bajo estudio.*

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALQUILER	\$ 270.000,00	\$ 525.960,00	\$ 1.024.570,08
SUELDO SECRETARIA	\$ 110.000,00	\$ 214.280,00	\$ 417.417,44
SUELDO GERENTE ADM	\$ 300.000,00	\$ 584.400,00	\$ 1.138.411,20
SUELDO BASICO VENDEDOR	\$ 180.000,00	\$ 350.640,00	\$ 683.046,72
SUELDO JEFE VENTAS	\$ 150.000,00	\$ 292.200,00	\$ 569.205,60
SUELDO ALISTAMIENTO Y PERITAJE	\$ 120.000,00	\$ 233.760,00	\$ 455.364,48
LUZ	\$ 80.000,00	\$ 155.840,00	\$ 303.576,32
GAS	\$ 2.000,00	\$ 3.896,00	\$ 7.589,41
AGUA	\$ 10.000,00	\$ 19.480,00	\$ 37.947,04
INTERNET	\$ 5.000,00	\$ 9.740,00	\$ 18.973,52
STAFF CONTABLE	\$ 150.000,00	\$ 292.200,00	\$ 569.205,60
SUELDO GERENTE GENERAL	\$ 370.000,00	\$ 720.760,00	\$ 1.404.040,48
PUBLICIDAD EN MEDIOS	\$ 65.000,00	\$ 126.620,00	\$ 246.655,76
SEGUROS	\$ 16.853,50	\$ 32.830,62	\$ 63.954,04
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 1.828.853,50</b>	<b>\$ 3.562.606,62</b>	<b>\$ 6.939.957,69</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 21.946.242,00</b>	<b>\$ 42.751.279,42</b>	<b>\$ 83.279.492,30</b>

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.

\*El monto de seguros se calcula como un porcentaje sobre inversión en activos fijos.

### Costos Totales

Tabla 3.4

*Costos Totales del periodo bajo estudio.*

COSTOS TOTALES			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 1.379.592.500,00	\$ 2.687.446.190,00	\$ 5.235.145.178,12
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 21.946.242,00	\$ 42.751.279,42	\$ 83.279.492,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.401.538.742,00</b>	<b>\$ 2.730.197.469,42</b>	<b>\$ 5.318.424.670,42</b>

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.



**Punto de Equilibrio:**

**Tabla 3.5**

*Tabla de contribuciones marginales y estudio del punto de equilibrio.*

CONCEPTO	SEDAN	PICK UP
Precio de venta	\$ 5.500.000,00	\$ 10.500.000,00
Costo Unitario	\$ 5.115.000,00	\$ 9.765.000,00
Contribucion Marginal	\$ 385.000,00	\$ 735.000,00
Participacion Estimada en ventas	63%	37%
Contribucion Marginal Promedio Ponderado	\$ 512.926,08	
<b>Punto de equilibrio en unidades de Sedan</b>	57	
<b>Punto de equilibrio en unidades de Pick Ups</b>	30	
<b>Punto de equilibrio en operaciones</b>	43	

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.

**8.3. Flujo de fondos del Proyecto e Indicadores Clave:**

**Tabla 4.1**

*Flujo de fondos del proyecto de apertura de agencia automotor.*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos		\$ 1.475.500.000	\$ 2.874.274.000	\$ 5.599.085.752
Egresos		\$ 1.401.538.742	\$ 2.730.197.469	\$ 5.318.424.670
Amortizacion (-)		\$ 513.070	\$ 513.070	\$ 513.070
Utilidad Antes de Imp.		\$ 73.448.188	\$ 143.563.461	\$ 280.148.012
IG		\$ 25.706.866	\$ 50.247.211	\$ 98.051.804
Utilidad despues de Imp.		\$ 47.741.322	\$ 93.316.249	\$ 182.096.208
Amortizacion (+)		\$ 513.070	\$ 513.070	\$ 513.070
INV AF	\$ (3.370.700)			
INV AT	\$ (58.200.000)			
VR AF				\$ 4.909.910
VR AT				\$ 430.219.253
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (61.570.700)</b>	<b>\$ 48.254.392</b>	<b>\$ 93.829.319</b>	<b>\$ 617.738.441</b>
ALICUOTA IG		35%		
TASA DE DESCUENTO		137%		

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.



### Indicadores del Proyecto:

**Tabla 4.2**

*Indicadores clave del proyecto de apertura de agencia automotor.*

INDICADOR	VALOR	
PRI	1,14	1 AÑO, UN MES Y 21 DIAS
PRID	2,47	2 AÑOS, 5 MESES Y 19 DIAS
Índice de Rentabilidad	136%	
Tasa Interna de Retorno	171%	
Valor Actual Neto	\$ 21.899.071,60	

Fuente: Elaboración Propia. Microsoft Excel.

### Interpretación de Indicadores:

El periodo de recuperación de la inversión es de un año, un mes y veintiún días.

El periodo de recuperación descontado de la inversión es de dos años, cinco meses y diecinueve días.

El índice de rentabilidad del proyecto es de un 136%.

La tasa interna de retorno es del 171% y es mayor a la tasa de costo de oportunidad 137%, relación que manifiesta a priori que el proyecto es viable y atractivo financieramente.

El valor actual neto de los flujos de fondos es positivo e igual a \$21.899.071,60. En concordancia con el método de determinación de viabilidad de la tasa interna de retorno puede concluirse que el proyecto es factible económicamente.



### Bibliografía

- Catedra Sistema Administrativo y de Control Interno, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Tucumán. *Cartilla Teórica Sistemas Administrativos y de Control Interno I.*
- CENAMIN. Resolución Técnica 49. (2019). *Marco Conceptual e Informe Para un Plan de Negocios.*
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición.* Pontificia Universidad Javeriana, Seccional Cali.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial.* Pearson.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad.*
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill Education.
- Martínez, V. F. (2016). *Administración: De lo simple a lo complejo.* Pluma Digital.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.*
- Sapag Chain, N. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos (4.a edición).*