

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA**

AUTOR: LIC./CR. DIEGO ESTEBAN LIKSENBERG

DIRECTOR: CR. DANIEL SCANDIZZO

CORDOBA, 2011



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I. INTRODUCCION..... | 8 |
| II. PLAN DE NEGOCIOS..... | 10 |
| 2.1. Definición de Plan de Negocios..... | 10 |
| 2.2. Beneficios y Objetivos de Elaborar un Plan de Negocios..... | 12 |
| 2.3. Estructura de un Plan de Negocios..... | 15 |
| III. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y | |
| OBJETIVOS..... | 17 |
| 3.1. Justificación y Antecedentes del Estudio..... | 17 |
| 3.2. Planteamiento del Problema..... | 18 |
| 3.3. Objetivos Generales y Específicos..... | 20 |
| IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO. SITUACIÓN | |
| ACTUAL..... | 23 |
| 4.1. Historia de Toyota en el Mundo y en la Región..... | 23 |
| 4.1.1. Historia de Toyota en el Mundo..... | 23 |
| 4.1.2. Historia de Toyota en Argentina..... | 25 |
| 4.1.3. Resultado de Ventas..... | 31 |
| 4.1.4. Toyota en el Mercosur..... | 32 |
| 4.2. Historia y Descripción de "La Concesionaria"..... | 33 |
| 4.2.1. Trayectoria en el Sector Automotriz..... | 33 |
| 4.2.2. Productos y Servicios Ofrecidos..... | 35 |
| 4.2.3. Mercado Objetivo Histórico y Competencia Actual..... | 35 |
| 4.3. Análisis Sectorial y su Comportamiento en Función de la Evolución de la Economía..... | 40 |
| V. INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE UN AUTO COMPACTO..... | 46 |
| 5.1. Desarrollo de Nuevo Vehículo Compacto. Características del Segmento. Diferencias con el Sector de Alta Gama..... | 46 |
| 5.2. Mercado y Demanda Regional de Autos Compactos. Competidores Locales..... | 49 |
| 5.3. Implicancias en las Ventas de los Principales Modelos que Actualmente Comercializa la Empresa al Introducir al Mercado un Auto Compacto..... | 55 |



| | |
|--|------------|
| VI. DEFINICION ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL..... | 57 |
| 6.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales..... | 57 |
| 6.2. Desglose de la Visión Organizacional en 4 Perspectivas Fundamentales..... | 60 |
| 6.3. Definición de lo Objetivos Organizacionales..... | 63 |
| 6.4. Definición del Mapa Estratégico Empresarial..... | 67 |
| 6.5. Estrategia Competitiva Actual. Cambios Generados por la Introducción del Auto Compacto..... | 69 |
| VII. GESTION DE MARKETING..... | 76 |
| 7.1. Análisis de Mercado del Auto Compacto: Las 5 Fuerzas de Porter. Características del Segmento/Mercado..... | 76 |
| 7.2. Características de las Concesionarias de Autos Compactos. Análisis de la Oferta y la Demanda..... | 83 |
| 7.3. Análisis F.O.D.A. de la Empresa..... | 86 |
| 7.4. Estrategia de Marketing Actual..... | 91 |
| 7.5. Reformulación de la Estrategia para Adecuarla a la Nueva Unidad de Negocios..... | 94 |
| 7.6. Objetivos de Marketing..... | 95 |
| 7.7. Plan de Comunicaciones Integradas para el Auto Compacto..... | 98 |
| 7.7.1. Objetivos de Comunicaciones..... | 99 |
| 7.7.2. Actividades de Comunicación..... | 100 |
| 7.7.2.1. Publicidad..... | 101 |
| 7.7.2.2. Promoción de Ventas..... | 104 |
| 7.7.2.3. Marketing Directo..... | 106 |
| 7.7.2.4. Acciones de P.N.T. y Otras Formas de Comunicación..... | 109 |
| 7.7.2.5. Internet y Otros Medios Interactivos..... | 110 |
| 7.7.2.6. Merchandising..... | 114 |
| 7.7.3. Presupuesto de Comunicaciones..... | 115 |
| 7.7.4. Estrategia de Medios..... | 119 |
| 7.8. Gestión del Marketing Mix: Análisis de las Denominadas "4P"..... | 123 |
| VIII. GESTION DE LA POSVENTA..... | 128 |
| 8.1. Descripción del Proceso Tradicional de Atención al Cliente en el Sector de Posventa. Detección de Oportunidades de Mejora..... | 128 |
| 8.2. Determinación de las Variables a ser Reformuladas para Adaptarlas | |



| | |
|--|------------|
| al Nuevo Plan de Negocios. Medición de sus Efectos..... | 138 |
| 8.3. Establecimiento de Objetivos Para Mejorar la Satisfacción y Cantidad de Clientes Atendidos..... | 145 |
| 8.4. Reformulación del Proceso de Atención al Cliente en el Sector de Posventa Para Adecuarlo a la Nueva Unidad de Negocios..... | 148 |
| 8.4.1. Implementación del Plan de Acción..... | 148 |
| 8.4.2. Control del Plan de Acción y Evaluación de Resultados..... | 149 |
| 8.4.3. Nuevas Mediciones y Acciones Complementarias Para Asegurar el Cumplimiento de los Objetivos Trazados..... | 151 |
| 8.4.4. El Nuevo Proceso de Servicios de Posventa..... | 156 |
| 8.5. Productividad Monofactorial y Multifactorial. Análisis Económico..... | 158 |
| 8.6. Teoría de Colas o Líneas de Espera..... | 163 |
| IX. GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA..... | 166 |
| 9.1. Descripción del Sector de Administración y Finanzas: Mantenimiento de los Roles y Funciones Actuales a Partir de la Introducción del Vehículo Compacto..... | 167 |
| 9.2. Objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera..... | 169 |
| 9.3. Alternativas Financieras Para el Sector Comercial y Para Posventa... | 171 |
| 9.4. Proyección de los Estados Contables y Financieros de "La Concesionaria" Correspondientes a la Nueva Unidad de Negocios..... | 179 |
| 9.4.1. Supuestos Empleados Para la Proyección del Flujo de Efectivo y Estados Contables..... | 182 |
| 9.4.2. Flujos de Efectivo Proyectados..... | 186 |
| 9.4.3. Estados Contables Proyectados..... | 190 |
| 9.5. Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera del Proyecto. | 197 |
| X. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS..... | 205 |
| 10.1. Estructura Organizacional y del Sector de Recursos Humanos. Composición..... | 205 |
| 10.2. Objetivos Vinculados a la Gestión de los Recursos Humanos..... | 208 |
| 10.3. Principales Políticas y Prácticas Actuales de Recursos Humanos.... | 210 |
| 10.3.1. Políticas y Prácticas Actuales de Incorporaciones..... | 210 |
| 10.3.2. Políticas y Prácticas Actuales de Desarrollo..... | 215 |
| 10.3.3. Políticas y Prácticas Actuales de Administración de Remuneraciones..... | 224 |



| | |
|---|------------|
| 10.4. Diagnóstico Organizacional de los Recursos Humanos y Cambios Propuestos con Vistas a la Introducción del Vehículo Compacto..... | 230 |
| 10.4.1. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Incorporaciones..... | 231 |
| 10.4.2. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Desarrollo..... | 239 |
| 10.4.3. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Administración de Remuneraciones..... | 249 |
| XI. PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION..... | 256 |
| 11.1. El Cuadro de Mando Integral..... | 258 |
| 11.2. Definición de los Factores Claves de Éxito..... | 260 |
| 11.3. Definición de Indicadores de Gestión..... | 264 |
| 11.4. Desarrollo e Implementación del Cuadro de Mando Integral: Estimación y Medición de los Principales Indicadores..... | 271 |
| XII. CONCLUSIONES FINALES..... | 279 |
| XIII. ANEXOS..... | 286 |
| Anexo I: Evolución de las Exportaciones Argentinas de Vehículos..... | 286 |
| Anexo II: Consideraciones Para la Construcción de los Estados Financieros y Contables Proyectados..... | 291 |
| Anexo III: Flujos de Efectivo Proyectados Detallados..... | 307 |
| Anexo IV: Estados Contables Proyectados Detallados..... | 313 |
| XIV. BIBLIOGRAFIA..... | 319 |



ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 1: Bases de Producción de Toyota en el Mundo..... | 23 |
| Cuadro N° 2: Hitos de Toyota en el País..... | 30 |
| Cuadro N° 3: Características Demográficas de los Potenciales Clientes..... | 37 |
| Cuadro N° 4: Características Psicográficas de los Potenciales Clientes..... | 37 |
| Cuadro N° 5: Diferencias Entre los Segmentos de Alta y Baja Gama..... | 49 |
| Gráfico N° 1: Índice de Inversión Vial a Precios Constantes..... | 50 |
| Gráfico N° 2: Participación de Mercado de los Autos de Media y Baja Gama..... | 51 |
| Cuadro N° 6: Ventas Anuales por Terminal en los Años 2008 y 2009..... | 53 |
| Gráfico N° 3: Mapa Estratégico de "La Concesionaria"..... | 68 |
| Gráfico N° 4: Cinco Planteamientos de Estrategia Competitiva..... | 72 |
| Gráfico N° 5: Modelo de Michael Porter..... | 77 |
| Cuadro N° 7: Ventas Actuales y Futuras de Unidades Compactas en la Provincia de Córdoba..... | 97 |
| Cuadro N° 8: Presupuesto Para las Actividades de Promoción de Ventas: Regalo de Remera de la Marca..... | 105 |
| Cuadro N° 9: Presupuesto Para las Actividades de Promoción de Ventas: Cupón de Descuento para el Próximo Servicio..... | 106 |
| Cuadro N° 10: Presupuesto Para las Actividades de Marketing Directo..... | 109 |
| Cuadro N° 11: Presupuesto Para las Acciones de P.N.T. y Otras Formas de Comunicación..... | 110 |
| Cuadro N° 12: Presupuesto Para las Acciones de Internet..... | 112 |
| Cuadro N° 13: Presupuesto Para las Acciones de Medios Interactivos..... | 113 |
| Cuadro N° 14: Presupuesto Total de Comunicaciones de Marketing Integradas..... | 117 |
| Gráfico N° 6: Asignación Presupuestaria de las Comunicaciones de Marketing Integradas..... | 118 |
| Cuadro N° 15: Presupuesto Para Publicidad en Televisión..... | 120 |
| Cuadro N° 16: Presupuesto Para Publicidad en Radio..... | 121 |
| Cuadro N° 17: Presupuesto Para Publicidad en Gráfica..... | 122 |
| Cuadro N° 18: Presupuesto e Impactos Totales Derivados de la Aplicación | |



| | |
|---|-----|
| del Plan de Medios Propuesto..... | 123 |
| Gráfico N° 7: Proceso Actual de Atención a Clientes en el Taller..... | 137 |
| Cuadro N° 19: Causas Principales y Secundarias que Limitan la Capacidad de Atención de Clientes en el Taller..... | 139 |
| Gráfico N° 8: Diagrama Causa-Efecto con las Variables que Limitan la Capacidad de Atención de Clientes en el Taller..... | 141 |
| Cuadro N° 20: Clientes no Atendidos en el Taller Antes de Comercializar el Auto Compacto..... | 142 |
| Cuadro N° 21: Clientes no Atendidos en el Taller Luego de Introducir el Auto Compacto en el Año 2013..... | 142 |
| Gráfico N° 9: Histograma de Cantidad de Clientes Perdidos por Mes..... | 143 |
| Gráfico N° 10: Diagrama de Pareto con las Variables que Limitan la Capacidad de Atención de Clientes en el Taller..... | 145 |
| Cuadro N° 22: Causas Principales y Secundarias que Limitan la Capacidad de Atención de Clientes en el Taller Luego de Implementar las Medidas Propuestas..... | 149 |
| Gráfico N° 11: Histograma de Cantidad de Clientes Perdidos por Mes Luego de la 1ª Mejora..... | 150 |
| Gráfico N° 12: Diagrama de Pareto con las Variables que Limitan la Capacidad de Atención de Clientes en el Taller Luego de la 1ª Mejora..... | 152 |
| Gráfico N° 13: Nuevo Proceso de Atención a Clientes en el Taller..... | 157 |
| Cuadro N° 23: Productividad Monofactorial por Horas de Asesores..... | 159 |
| Cuadro N° 24: Productividad Monofactorial por Cantidad de Asesores..... | 159 |
| Cuadro N° 25: Productividad Multifactorial..... | 160 |
| Cuadro N° 26: Resultados Obtenidos Derivados de la Implementación de Las Mejoras Propuestas..... | 160 |
| Cuadro N° 27: Comparación de Situación Anterior y Posterior a las Mejoras..... | 161 |
| Gráfico N° 14: Costo de Atención Promedio por Servicio Prestado..... | 162 |
| Gráfico N° 15: Cantidad de Clientes (Servicios) Atendidos por Mes..... | 162 |
| Cuadro N° 28: Información para el Cálculo de Líneas de Espera..... | 164 |
| Cuadro N° 29: Indicadores Sobre Líneas de Espera..... | 164 |
| Gráfico N° 16: Organigrama del Sector de Administración y Finanzas..... | 168 |
| Cuadro N° 30: Opciones Financieras Para el Sector Comercial y Para | |



| | |
|--|-----|
| Posventa..... | 179 |
| Cuadro N° 31: Flujos de Fondos Proyectados del Año 2013..... | 187 |
| Cuadro N° 32: Flujos de Fondos Proyectados del Año 2014..... | 188 |
| Cuadro N° 33: Flujos de Fondos Proyectados de los Años 2015 a 2026... | 189 |
| Cuadro N° 34: Estado de Resultado Proyectado del Año 2013..... | 191 |
| Cuadro N° 35: Estado de Resultado Proyectado del Año 2014..... | 192 |
| Cuadro N° 36: Estado de Resultado Proyectado de los Años 2015 a 2026.. | 193 |
| Cuadro N° 37: Estado de Situación Patrimonial Proyectado del Año 2013... | 194 |
| Cuadro N° 38: Estado de Situación Patrimonial Proyectado del Año 2014... | 195 |
| Cuadro N° 39: Estado de Situación Patrimonial Proyectado de los Años 2015 a 2026..... | 196 |
| Cuadro N° 40: Indicadores Financieros Proyectados del Año 2013..... | 198 |
| Cuadro N° 41: Indicadores Financieros Proyectados del Año 2014..... | 199 |
| Cuadro N° 42: Indicadores Financieros Proyectados de los Años 2015 a 2026..... | 200 |
| Cuadro N° 43: Estructura de Financiamiento del Emprendimiento..... | 203 |
| Cuadro N° 44: Rendimientos Esperados..... | 203 |
| Gráfico N° 17: Características de un Sistema de Control..... | 257 |
| Cuadro N° 45: Cuadro de Mando Integral de "La Concesionaria"..... | 272 |
| Cuadro N° 46: Análisis de Indicadores Incluidos en el Cuadro de Mando Integral..... | 274 |



I. INTRODUCCION

Emprender implica identificar una oportunidad de negocio atractiva y decidirse a organizar los recursos necesarios con el objeto de ponerla en marcha o práctica, asumiendo normalmente un riesgo económico.

A los efectos de potenciar las posibilidades de éxito y así minimizar las contingencias negativas, se requiere de manera previa a realizar la inversión diseñar un Plan de Negocios, que permita fundamentalmente determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto y planificar adecuadamente la explotación de la actividad, el cual debe ser actualizado de manera permanente a los efectos de reflejar los cambios o modificaciones no previstas originalmente.

Para ello, el Plan de Negocios debe contener mínimamente definiciones y guías principalmente relativas a cuestiones vinculadas al mercado en donde estará inserta la empresa, definiciones estratégicas de la compañía, la gestión del marketing organizacional, de sus operaciones, posventa, administración de sus recursos humanos, financieros y la posibilidad de implementar un sistema de planeamiento y control de gestión, que genere retroalimentación a los efectos de optimizar todo el proceso.

Evidentemente que mientras mayor cantidad de recursos económicos y financieros haya comprometidos, mayor también es la necesidad de planificar su obtención, aplicación y gestión, como bien sucede en el rubro automotriz, dada las grandes inversiones y erogaciones que deben efectuarse para realizar esta actividad.

Ahora bien, en este rubro las empresas comercializadoras de vehículos dependen en cierta medida de las decisiones que tomen las terminales en cuanto, entre otras cuestiones, a la zona primaria claramente delimitada en



donde pueden comercializar sus productos, la asignación de unidades y el lanzamiento de nuevos modelos y versiones.

En el caso aquí planteado, la empresa objeto de este trabajo, que comercializa vehículos de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba, ha obtenido a lo largo de sus años de vida (fue creada en 1993) excelentes resultados en materia de cumplimiento de objetivos, rentabilidad, servicio al cliente y compromiso para con la marca de origen japonés. Sin embargo, el lanzamiento de un nuevo modelo de vehículo, de dimensiones más pequeñas y de una gama menor, totalmente diferente en cuanto a prestaciones, precio y mercado de lo que habitualmente está acostumbrada la compañía, genera un interesante y doble desafío, ya que por un lado la organización debe adaptarse a las condiciones que deberá enfrentar con la nueva unidad de negocios y al mismo tiempo tiene que mantener y ampliar el negocio tradicional de unidades de media y alta gama, tanto en autos como en camionetas.

En este sentido, más allá de cierta colaboración que la terminal pueda llegar a brindar en términos de capacitación y marketing institucional, la consecución de los objetivos dependerá principalmente de la habilidad de cada concesionaria de implementar y desarrollar la nueva unidad de negocios. Para ello, el correcto diseño y posterior implementación de un Plan de Negocios, que contenga todas las variables claves, es fundamental.

A continuación, en el presente trabajo de Tesis de Maestría, se desarrolla el Plan de Negocios que deberá implementar la Concesionaria Oficial de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba una vez que comience la comercialización de un nuevo vehículo compacto a partir del año 2013.



II. PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Definición de Plan de Negocios

La presente Tesis de Maestría pretende desarrollar el Plan de Negocios que debería implementar una concesionaria oficial de la marca Toyota ubicada en la ciudad de Córdoba para estar preparada de la mejor manera posible, en todos sus sectores y niveles, para la introducción y comercialización del denominado auto compacto para principios del año 2013.

Es por ello que es apropiado comenzar definiendo qué es o qué se entiende por un Plan de Negocios. En este sentido, se puede mencionar que el mismo constituye una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. Para que sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información relativa al entorno en el cual se encuentra la organización como así también aquella interna vinculada a los procesos, a la estructura y otros elementos esenciales de la propia entidad, dado que su finalidad es facilitar, y por lo tanto tratar de hacer viable, el logro de los objetivos y metas más importantes. Con el mismo se intenta efectuar una “descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercado que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados”¹.

El plan de negocios, también llamado plan de empresas, es “un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelos de negocio, la ingeniería, la localización, el

¹ Extraído de <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/gvmm.htm> (30/07/2011)



organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y eventualmente su plan de salida.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad (...).

En este mismo sentido, cabe mencionar que este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha. Usualmente los planes de negocio quedan caducos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización”.²

A su vez, basándonos en Rey Damele (2007, p. 4), se puede decir que “un plan de negocios es un documento formal que resume toda la información necesaria para plantear y evaluar el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial.

Asimismo, un emprendedor, a la hora de plantear un nuevo negocio, inicia el proceso de creación del mismo mediante el análisis de 3 o 4 ideas básicas acerca de como aprovechar una oportunidad que se le presenta, analizar el entorno y hacer algunos números sencillos que determinarán la prefactibilidad del proyecto.

² Extraído de <http://plataforma.inictel.net/infomype.php/plan-de-negocio/> (31/07/2011)



Suponiendo que éste análisis de prefactibilidad (que puede realizarse en pocos minutos) tenga un resultado positivo, el emprendedor deberá comenzar el proceso formal de búsqueda de información relativa al nuevo negocio. Así pues, se analizarán las variables del mercado (clientes, proveedores y competidores), se diseñará una estructura de operaciones y/o servicio, se deberá plantear la estrategia de organización sin olvidar los aspectos financieros y económicos del proyecto. Toda esta información debe plasmarse en un documento que llamaremos Plan de Negocios”.

Finalmente, es importante destacar que a diferencia de un Proyecto de Inversión, que es un documento típico de análisis económico-financiero, el Plan de Negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, y está más focalizado en las cuestiones estratégicas del emprendimiento, como una forma de asegurar su consistencia.

2.2 Beneficios y Objetivos de Elaborar un Plan de Negocios

Una vez definido que es un Plan de Negocios, resulta necesario destacar la utilidad que el mismo tiene para la organización que lo elabora, desarrolla e implementa. En este sentido, se debe mencionar que el mismo permite “comunicar la idea del negocio y establecer credibilidad frente a diferentes públicos con argumentos sólidos para vender la idea a posibles inversores.

No obstante, más allá de su utilidad externa, el plan también constituye una gran herramienta para que el emprendedor evalúe la viabilidad de la idea y realice un seguimiento de su implementación. Siempre es conveniente armar un plan de negocios, aún cuando la empresa ya esté en marcha.

El plan de negocio es una herramienta útil para reflexionar acerca de dónde queremos (o podemos) ir en los próximos meses y cuáles serán los pasos claves para crecer (o sobrevivir). Pero, fundamentalmente, el plan sirve para comprender el negocio en el que estoy y cómo operan los principales



cambios.

“No caben dudas de que, en una realidad dinámica, el plan cambiará y serán necesarios ajustes ulteriores. No obstante, durante la elaboración del documento, debemos tener en claro cómo hacer para brindar valor al cliente y rentabilizar la empresa”.³

Es importante destacar que muchas veces la carencia de un plan de negocios puede generar la ausencia de “una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero. Lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos” (Valdez Olivares, Saúl, et al, 2008).

Ahora bien, una vez descripta la importancia del mencionado plan, estamos en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué razones es necesario poseer un plan de negocios?

Se puede decir que un “plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece:

- La dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección".
- Un seguro para limitar los excesos del propietario con su propia empresa y sus intereses. Muchas compañías son propiedad de una o pocas personas y la gestión suele ser personal más que de equipo. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las

³ Extraído de <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32306> (29/06/2011)



oportunidades o incluso hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente.

- Un mínimo de propaganda interna y búsqueda de compromiso con el accionar de la empresa. Si alguna actividad participativa entre trabajadores, ejecutivos, medios y operadores directos puede considerarse indispensable, la misma es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados.
- La posibilidad de trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones.
- Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener.
- La herramienta que permite mostrar la coherencia de las operaciones de una empresa. Es indispensable antes de poner en marcha una empresa, que el gerente guíe sus acciones por un plan de negocios. En una empresa en marcha es poner en ejecución una lista de chequeo a revisar cotidianamente”.⁴

Finalmente, tomando como referencia a Rey Damele (op. cit., p. 4), se puede mencionar que uno de los objetivos de un plan de negocios es corroborar si “la prefactibilidad definida originalmente es cierta o no.

⁴ Extraído de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm> (29/05/2011)



Un segundo objetivo consiste en formar una guía básica de los pasos a seguir para concretar el proyecto. En ocasiones la fase de implementación de un nuevo negocio puede tardar mucho tiempo (inclusive más de un año) por lo que contar con un documento escrito es fundamental para conocer el orden de las acciones que deben realizarse.

Por otra parte, otro de los objetivos del plan de negocios es contar con una carta de presentación del proyecto que permita “vender” la idea a inversionistas, socios, accionistas y bancos para obtener los fondos necesarios para empezar el nuevo negocio”.

2.3 Estructura de un Plan de Negocios

Podría decirse que un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno.

Ahora, si bien la estructura de un plan de negocios puede tener formas diversas ya que no hay un modelo estándar que se aplique a todo tipo de organización, en general todo plan deberá considerar al menos los siguientes temas o capítulos:

- Introducción
- Definición de Plan de Negocios
- Definición del Problema y Objetivos
- Descripción de la empresa
- Descripción del mercado donde actúa la empresa
- Definiciones estratégicas de la organización
- Gestión de Marketing
- Gestión de Posventa
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de los Recursos Humanos

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



- Planificación y Control de Gestión
- Conclusiones Finales
- Anexos
- Bibliografía



III. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

3.1. Justificación y Antecedentes del Estudio

En la ciudad de Córdoba existe una concesionaria (que en adelante denominaremos "La Concesionaria") que comercializa en el centro y norte de la provincia vehículos y equipos industriales de la marca Toyota, la cual es líder a nivel mundial en el rubro automotriz.

Los vehículos que en la actualidad comercializa, al igual que las demás concesionarias de la red en el país, son unidades de media y alta gama, destinados fundamentalmente a un estrato poblacional de ingresos altos, principalmente el segmento denominado ABC1.

Sin embargo, se observa una porción del mercado muy atractiva, donde la cantidad de clientes potenciales es muy grande, pero que en la actualidad esta marca y por ende la concesionaria objeto de este trabajo no está compitiendo en nuestra región. Este es el segmento de los autos compactos, bien equipados, requeridos principalmente por la clase media, como primer o segundo vehículo de la familia o bien para jóvenes con ingresos que le permiten acceder a un 0 KM.

En otros países del mundo e incluso en un país de Sudamérica como lo es Chile, esta marca comercializa esta clase de automóviles, no obstante en nuestro país aún esto no ha ocurrido. Sin embargo, con el objeto de aprovechar la potencialidad y reconocimiento que tiene Toyota en nuestros mercados y con la intención de ampliar y extender los límites de sus nichos, a través del incremento de la gama de productos que ofrece, para de esta manera poco a poco ir cubriendo todos los segmentos del mercado automotriz, existen planes desde la casa Matriz de diseñar y crear un nuevo vehículo compacto, para que sea fabricado en Brasil y negociado en nuestro país y otros de Latinoamérica.



Si bien aún no se ha efectuado ningún anuncio oficial, se conoce que este automóvil será el Toyota Etios.

Esta situación si bien potenciaría los ingresos de las concesionarias de la red, implicaría grandes cambios en la manera de gestionarlas ya que el mercado meta de estos vehículos está compuesto por un segmento poblacional que tiene características socioeconómicas y demográficas particulares, diferentes de aquellos que son y han sido hasta la actualidad los clientes de la marca Toyota en el país (Tal como se mencionó, el mercado meta es hasta nuestros días principalmente el estrato socioeconómico calificado como ABC1), por lo tanto esta situación generaría importantes modificaciones en todas las áreas de la empresa y en la concepción del negocio en si, a los efectos de adecuar su estructura, organización, tareas, funciones, etc. a esta nueva situación, que además implicará mínimamente la duplicación del volumen negociado, con todo lo que ello implica para cualquier organización, por lo tanto habrá una nueva concepción de la empresa, que generará la necesidad de diseñar e implementar un **Plan de Negocios** para esta nueva unidad que se incorporará a la compañía.

3.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad existen en nuestro país 2 razones o causales que potencian básicamente la venta de automotores:

1. Aún sin salir totalmente de la crisis a nivel global, se observa un mejoramiento de la situación económica y financiera en la región, lo que alienta la compra de bienes durables y de capital, viéndose los automotores claramente beneficiadas por estas circunstancias
2. La inflación existente en Argentina genera en la población la necesidad de resguardar sus ahorros de distintas maneras. Una de ellas es a través de la adquisición de bienes que permitan mantener el poder adquisitivo de lo que se posee. En los tiempos actuales los vehículos



han sido por excelencia los bienes que parte de los habitantes de nuestro país ha elegido comprar para protegerse contra el incremento sostenido de los precios.

A estas 2 situaciones actuales se le puede adicionar una tercera que se viene produciendo desde la devaluación de nuestra moneda y que está relacionada con el fuerte crecimiento económico que ha tenido el campo desde entonces, que genera la necesidad de la compra de vehículos para recorrer extensas superficies, situación que principalmente ha sido el motor no solo del progreso del sector automotriz sino de la economía Argentina en la última década (ya que los excedentes que ha generado el campo han sido invertidos y colocados en diferentes esferas de nuestra economía, generando nuevos y mayores puestos de trabajo, dinamización de distintos sectores y aumento del P.B.I.).

Las distintas terminales radicadas en Argentina y toda la inmensa red de concesionarios que cada una de ellas posee a lo largo y ancho del país han visto crecer sus ventas desde el año 2001 a la fecha (con un pequeño freno en algunos segmentos en el segundo semestre del año 2008 y principios del año 2009). El mismo es un sector pujante que año a año ha batido récords de ventas.

Las condiciones actuales y las perspectivas a futuro indican que esta situación debería mantenerse en el tiempo por lo que el negocio de la venta de automóviles seguirá siendo una muy buena inversión.

Esta situación genera que las distintas marcas decidan poco a poco y de manera progresiva ir ganando nuevos espacios en el mercado que continúa ampliándose. Sin embargo, este anhelo de obtener un mayor market share no se limita a los segmentos donde han venido operando históricamente, sino que su intención es competir en otros nichos de mercado con nuevos modelos y variadas gamas de productos.



Con solo observar lo ocurrido durante el 2010 nos podemos dar cuenta de esta situación: En ese año prácticamente todas las marcas que comercializan sus unidades en nuestro país han sacado nuevos modelos al mercado, lo que valida y da sustento a lo comentado precedentemente.

Ahora bien, la introducción en la empresa objeto de este trabajo de una nueva unidad de negocios destinada a un público o mercado potencial diferente de aquel en el cual la compañía ha trabajado a lo largo de toda su existencia implica profundos cambios en las estrategias de la organización, en su idea de negocio, en la capacidad productiva de la misma y en todos los aspectos relacionados a su quehacer cotidiano.

Si bien la organización tiene años de experiencia en el rubro automotriz, el segmento donde ha comercializado sus productos y ha prestado sus servicios tiene ciertas características particulares que no necesariamente se replican en otros segmentos de dicho mercado, lo cual implica que "La Concesionaria" deba readaptar procesos, mecanismos y diversas cuestiones vinculadas a su operatoria a los efectos de poder satisfacer de la mejor manera posible el nuevo nicho de mercado en el cual se introducirá, sin descuidar el segmento donde ha operado y trabaja actualmente, lo que genera evidentemente un doble desafío.

3.3. Objetivos Generales y Específicos

Para la presente Tesis se han planteado los siguientes *Objetivos Generales*:

- Desarrollar un Plan de Negocios Integral que abarque a todas las áreas de la empresa bajo estudio a los efectos de que la Dirección y las Gerencias de la organización se encuentren en condiciones de gestionar de manera correcta la nueva unidad de negocios desde el momento en que ésta comience con sus actividades.



- Generar en una empresa en marcha los cambios mínimos e indispensables que sean necesarios para adaptar sus estrategias, políticas y prácticas a un nuevo emprendimiento dentro de un entorno turbulento, sin afectar los demás negocios de la firma, manteniendo motivado al personal y poniendo énfasis en una acertada Gestión de los Recursos Humanos, ya que el mismo es un elemento considerado clave en todo este proceso.

Los *Objetivos Específicos* que se establecen para este trabajo son los siguientes:

- Repensar las políticas de Marketing de la compañía, para redireccionarla al nuevo mercado meta o nicho de mercado en el cual competirá, adaptando por lo tanto la gestión de las denominadas "4P".
- Proponer acciones para mantener el prestigio de la marca y de la empresa a resguardo en todo momento.
- Desarrollar mecanismos y procedimientos alternativos que permitan atender a todo el universo de usuarios, brindando servicios diferenciados según el tipo de cliente que se trate.
- Incrementar la productividad en el Sector de Posventa a partir de la implementación de mejoras que permitan atender en tiempo y forma la totalidad de la creciente cantidad de clientes que tendrá la compañía.
- Generar e implementar nuevas alternativas financieras que le faciliten a los clientes el acceso a su 0 KM.
- Proponer acciones, procesos y procedimientos y buscar fuentes de financiamiento que tornen viable económica y financieramente el proyecto.



- Diseñar e implementar Políticas y Prácticas de Gestión de los Recursos Humanos que sean coherentes y consistentes con el nuevo modelo de negocio encarado por la empresa. Éste es uno de los objetivos más importantes que deben alcanzarse, dada la importancia que tiene el personal de la firma (Recurso considerado clave) para alcanzar el éxito en el desarrollo e implementación del nuevo Plan de Negocios.

- Desarrollar y poner en práctica un Sistema de Planeamiento y Control de Gestión que permita monitorear las actividades y resultados de las mismas en todas las áreas de la organización.



IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO. SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Historia de Toyota en el Mundo y en la Región

4.1.1. Historia de Toyota en el Mundo

Para describir la historia de Toyota a nivel mundial y en nuestro país, se consideró principalmente la información suministrada por la propia terminal a través de su página web en Argentina⁵.

Fundada en 1937, Toyota Motor Corporation es uno de los fabricantes de vehículos líderes a nivel mundial, con una amplia gama de modelos, desde autos pequeños hasta camiones. Las ventas anuales para las marcas Toyota y Lexus, combinadas con las de Hino y Daihatsu, alcanzaron un récord de 8.4 millones de unidades en 2007. Toyota cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 316.000 empleados.

A diciembre de 2009, la producción mundial de Toyota Motor Corporation alcanzó un total de 7.234.439 unidades.

Las bases de producción de Toyota en el mundo se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro N° 1

| Región | Plantas de Producción | Distribuidores |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Norteamérica | 12 | 3 |
| Latinoamérica | 4 | 43 |
| Europa | 8 | 28 |
| África | 2 | 49 |
| Asia (excluyendo Japón) | 25 | 15 |
| Oceanía | 1 | 15 |
| Medio Oriente | 1 | 17 |
| Total | 53 | 170 |

Fuente: Página Institucional de Toyota Argentina S.A.

⁵ Extraído de <http://www.toyota.com.ar/> (22/05/2011)



En pocas palabras la historia de la empresa es la siguiente: Como muchas otras compañías que han dejado una huella en la historia, Toyota ha sido conformada sobre la base de un conjunto de valores y principios que tienen sus raíces en los orígenes de la empresa en Japón.

La historia de Toyota comienza a fines del siglo XIX, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático, que revoluciona la industria textil del país. Impulsado por el éxito de sus telares, en 1907 funda la empresa Toyoda Automatic Loom Works, convirtiéndose en un fabricante líder. Cautivado por la incipiente industria automotriz, en 1929 Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares a la empresa británica Platt Brothers, e invierte esos ingresos en el desarrollo del primer vehículo Toyota.

Kiichiro Toyoda, el hijo de Sakichi, realiza las investigaciones sobre motores de combustión interna a gasolina, y en 1932 funda la División Automotriz de Toyota Automatic Loom Works. Finalmente en 1937, Kiichiro produce el primer prototipo de automóvil y establece los cimientos de Toyota Motor Company Ltd.

Luego de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más del 40% del mercado. La estrategia de crecimiento de Toyota fue impulsada por su inserción en el mercado internacional. La producción de vehículos fuera de Japón comenzó en 1959 en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.

En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial, alcanzado 100 millones de unidades en 1997.



4.1.2. Historia de Toyota Argentina

Toyota inició sus operaciones en Argentina en 1994 y desde entonces, realizó importantes inversiones, que superan los 1.000 millones de dólares. Con una inversión inicial de 150 millones de dólares, inauguró su planta de producción en Zárate, provincia de Buenos Aires, el 21 de marzo de 1997.

Desde el inicio de su operación, la planta produjo la pick-up Hilux en sus modelos cabina simple y doble, tracción 4x2 y 4x4, y distintos niveles de equipamiento. A partir de 1998, Toyota Argentina duplicó la producción con la incorporación de un segundo turno de trabajo, y la Hilux se coronó líder del segmento de pick-up compactas a un año de su lanzamiento, convirtiéndose en la más vendida durante varios años consecutivos.

En 1999, Toyota afianzó su proyecto en Argentina al inaugurar la División de Equipos Industriales, insertándose en el mercado de autoelevadores. Esta división alcanzó el liderazgo del mercado y en junio de 2004 pasó a ser una empresa independiente denominada Toyota Industries Mercosur Ltda. (TIM) dedicada a la comercialización, posventa y alquiler de autoelevadores Toyota. Actualmente su denominación ha cambiado a la de Toyota Material Handling Mercosur LTDA (TMHM).

En el año 2001, habiendo alcanzado una participación en el mercado de pick-up del 30,9% con más de 66.000 unidades producidas, Toyota Argentina lanzó al mercado la nueva TOYOTA Hilux con modificaciones en la motorización, seguridad y diseño.

Desde el inicio de su producción, la pick-up Toyota Hilux fabricada en Argentina se comercializa en otros países del Mercosur.

En septiembre de 2002, Toyota Motor Corporation anunció el proyecto IMV, un nuevo régimen de abastecimiento mundial de vehículos comerciales livianos, vehículos multipropósito y autopartes, designando a Toyota Argentina



como plataforma de producción y abastecimiento para 21 países de América Latina, incluyendo México y el Caribe.

Este hecho se consolidó en el año 2005, cuando con una nueva inversión de 200 millones de dólares, Toyota Argentina comenzó a producir la nueva pick-up Hilux en sus 9 versiones, en diferentes motorizaciones, con tracción 4x2 y 4x4, y dos tipos de carrocerías -cabina simple y cabina doble-, y la Hilux SW4, incrementando la capacidad de producción anual de 25.000 a 45.000 unidades en el 2005, alcanzando en 2006 las 65.000 unidades anuales. En julio de 2006, salió de línea la unidad Hilux número 200.000, y en diciembre de ese mismo año, ambos modelos (Hilux y SW4) fabricados en el país fueron número uno en ventas de Argentina.

Continuando con el plan de inversiones, en 2006 Toyota inauguró su nueva planta de estampado, emprendimiento que demandó una inversión de más de 15 millones de dólares. En el mismo año, la compañía incorporó una nueva línea de motores "Global Engine Line" (nuevo concepto de ensamblaje y trazabilidad) con capacidad para producir 70.000 unidades anuales.

A comienzos de 2007, en el marco de su cuarta etapa de ampliación, Toyota Argentina inauguró la planta de inyección y pintura de partes plásticas con una inversión cercana a los 20 millones de dólares.

Durante 2008, Toyota Argentina lanzó el Nuevo Corolla, el reconocido sedan obtuvo una gran aceptación en el mercado local y alcanzó una sólida posición en el segmento de vehículos medianos de la Argentina. En octubre, presentó la Hilux pick-up y la Hilux SW4 Línea 2009; ambos vehículos fabricados en la planta industrial de Zárate.

Además, con el fin de satisfacer la creciente demanda interna y externa se destinaron recursos para incrementar la capacidad productiva de la planta y se cerró el 2007 con una producción de 69.045 unidades, lo que representa un crecimiento del 7,2% respecto del año anterior. Durante los años 2008 y 2009,



el propósito de Toyota Argentina fue consolidar el crecimiento, orientando todos los esfuerzos a la mejora de la productividad, y la fabricación de autopartes en el predio industrial de Zárate.

Toyota Argentina continuó realizando inversiones en la planta de producción, en 2008 la cifra alcanzó los 100 millones de pesos y fue destinada principalmente a la construcción edilicia, la mejora de la productividad y el incremento de fabricación de autopartes en el predio industrial de Zárate.

En agosto de 2009, Toyota Argentina celebró la producción de la unidad número 400.000 en la Planta Industrial de Zárate.

En octubre de 2009, se inauguró un nuevo edificio en el Predio Industrial de Zárate, el cual fue construido con el fin de acompañar el crecimiento que la Planta ha tenido en estos años de producción en el país. Cuenta con una superficie cubierta de 4.800 m², y está destinado, en una primera etapa, a las áreas de Administración de Planta, Compras, Control de Calidad, Control de Producción, Calidad al Cliente (CQD Customer Quality Division), Aseguramiento de Calidad (QAD Quality Assurance Division), Ingeniería de Producto y Sistemas.

Asimismo, hacia finales del año 2009 y comienzos del 2010, la marca comenzó a comercializar el Toyota Prius en Argentina, primer automóvil híbrido en ofrecerse en el país, marcando un hito dentro de la industria automotriz local.

Además de la pick-up Hilux y la Hilux SW4, y con el fin de satisfacer las diversas necesidades de sus clientes, Toyota ofrece en el segmento de vehículos de pasajeros, el Corolla, el Camry y el recién mencionado Prius 3ra generación. Asimismo, participa en el mercado de los Sport Utility Vehicles con el RAV4, el Land Cruiser Prado y el Land Cruiser 200 VX.



En el 2009, Toyota Argentina continuó afianzando su posicionamiento en el país, y mostró un incremento de su participación en el mercado argentino alcanzando un total del 5,6%. En el mencionado año, la terminal produjo 62.393 vehículos en la planta de Zárate, provincia de Buenos Aires, manteniendo un número cercano al alcanzado el año anterior, y obtuvo una excelente performance en ventas que totalizaron más de 28.000 unidades.

Por cuarto año consecutivo, la pick-up Hilux se consolidó como número uno en ventas de nuestro país, la cual, reconocida por su Calidad, Confiabilidad y Durabilidad, es líder de su segmento con un 35% de participación de mercado. Por su parte, la Hilux SW4, un referente en el segmento de Sport Utility Vehicles, también afianzó el liderazgo de su categoría con una participación superior al 30% de mercado.

En 2009, Toyota Argentina exportó un total de más de 43.000 unidades, que equivalen casi al 70% de su producción local de pick-up Hilux y Hilux SW4, las cuales son destinadas a 20 países de América Latina. Asimismo, Toyota Argentina posee un 13,4% de las exportaciones totales del mercado automotriz argentino.

En Abril 2011, Toyota Argentina lanzó una nueva versión del Nuevo Corolla, que incorpora la caja de seis velocidades, disminuyendo el consumo y mejorando la autonomía del vehículo, potenciando de esta manera su reconocimiento en el mercado automotor.

Toyota Argentina emplea más de 3.300 personas. La educación y el entrenamiento de su personal son considerados un elemento clave de su éxito. A través de los diversos programas de capacitación, se proveen medios para responder a los cambios tecnológicos y estándares de calidad.

Toyota Argentina posee una red de 41 concesionarios oficiales en el país, las cuales cuentan con Salón de Ventas, Área de Servicio y Área de Ventas de Repuestos y Accesorios Genuinos. Para garantizar la calidad de



servicio y la satisfacción del cliente, los vendedores y técnicos de la red reciben capacitación personalizada en el Centro de Entrenamiento ubicado en la planta industrial de Zárate.

Siguiendo la política de su casa matriz, Toyota Argentina se ocupa permanentemente de la protección del medio ambiente. En el año 1999 certificó el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma internacional ISO 14001 y en 2002 amplió la certificación a todas las operaciones de la compañía. Asimismo, es la única terminal automotriz en la Argentina que posee un Laboratorio para el Análisis de la Emisión de Gases de vehículos automotores. Como parte de su compromiso con el medio ambiente, a partir de 2003, Toyota Argentina publica todos los años un Reporte Ambiental con el objetivo de difundir cómo desarrolla y mejora continuamente su gestión ambiental en todas sus operaciones en el país. En 2008, el reporte incorpora por primera vez aspectos económicos y sociales convirtiéndose así en Reporte de Sustentabilidad.

A su vez, Toyota extiende sus estándares de protección del medio ambiente a su red oficial de concesionarios con el fin de disminuir y controlar el impacto ambiental, tanto en la comercialización como en el servicio de posventa sus vehículos. De esta manera, trabaja junto con los concesionarios para la certificación de la norma ISO 14001. A septiembre de 2011, 39 concesionarios de la red están certificados bajo esa norma.

Toyota Argentina también trabaja diariamente en la mejora de la calidad de sus productos y por este motivo en el año 1999 certificó el sistema de calidad según la norma ISO 9001. La esencia de la filosofía de Toyota es "el cliente primero". Con este espíritu, Toyota Argentina trabaja día a día para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.

Gran parte de lo descripto precedentemente, puede resumirse en el siguiente cuadro que muestras los principales hitos de la marca en el país:



Cuadro N° 2

| Linea Cronológica Historia de Toyota en Argentina | |
|--|---|
| • May-1994: | Toyota inicia sus operaciones en Argentina. |
| • Dic-1994: | Colocación de la piedra fundamental de la Planta Industrial de Zárate. |
| • Mar-1997: | Inicio de la producción de la Pick-Up Hilux. Inauguración de la Planta Industrial de Zárate, Provincia de Buenos Aires, número 29 en el mundo, con una capacidad de producción de 25.000 unidades. |
| • Abr-1997: | Primera exportación a Brasil. |
| • Mar-1998: | Incorporación de un segundo turno de trabajo. La Hilux se posiciona como líder del segmento de camionetas compactas. |
| • Mar-1999: | Certificación ISO 14001, estandarización del sistema de gestión ambiental. |
| • Dic-1999: | Certificación ISO 9002, aseguramiento de la calidad. |
| • Jun-2000: | Producción de la unidad número 50.000 de la Pick-Up Hilux. |
| • Nov-2000: | Inauguración del Laboratorio para el Análisis de Emisiones de Gases de vehículos automotores, único entre las terminales. |
| • Jun-2001: | Cambio del modelo de Pick-Up Hilux, con modificaciones en la motorización, seguridad y diseño. |
| • Sep-2002: | Se designa a Toyota Argentina como plataforma de producción y exportación de vehículos multipropósito para el abastecimiento de países de Latinoamérica, con una inversión de U\$S 200 millones (Proyecto IMV). |
| • Dic-2002: | Hilux se convierte en la Pick-Up más vendida por quinto año consecutivo. |
| • Nov-2003: | Producción de la unidad número 100.000. |
| • Ene-2005: | Producción de la primera Pick-Up Hilux dentro del proyecto IMV, con una capacidad de producción de 45.000 unidades. |
| • Sep-2005: | Producción de la primera unidad Hilux SW4 dentro del proyecto IMV, el primer vehículo utilitario (SUV) fabricado por Toyota en la región. |
| • Ene-2006: | Incremento de la capacidad de producción a 65.000 unidades. |
| • Feb-2006: | Inauguración de la Planta de Estampado de partes de carrocerías. Incorporación de una nueva línea de motores "Global Engine Line" con capacidad para producir 70.000 unidades anuales. |
| • Jul-2006: | Producción de la unidad número 200.000. |
| • Dic-2006: | Hilux y Hilux SW4 número uno en ventas en Argentina. |
| • Feb-2007: | Inauguración de la Planta de Pintura de Partes Plásticas, con una capacidad de 80.000 paragolpes por año. |
| • Mar-2007: | Construcción de la segunda etapa de Planta de Estampado. |
| • Abr-2008: | Inauguración de la planta de inyección de partes plásticas |
| • Oct-2008: | Presentación de Hilux y Hilux SW4 Línea 2009 |
| • Ago-2009: | Producción de la unidad número 400.000 |
| • Sep-2009: | Homologación Tecnología Híbrida |
| • Oct-2009: | Inauguración nuevo Edificio en el Predio Industrial de Zárate. |
| • Nov-2009: | Lanzamiento en Argentina del Prius, primer vehículo con tecnología híbrida en el mercado local. |
| • Ene-2011: | Producción de la unidad número 500.000 |
| • Abr-2011: | Lanzamiento en Argentina del Nuevo Toyota Corolla, que posee caja de seis velocidades |

Fuente: Elaboración Propia



4.1.3. Resultado de Ventas

Toyota Argentina en el año 2007 comercializó 28.115 unidades en el país, lo que significa un crecimiento de 27% comparado con 2006. Al mismo tiempo, las exportaciones de la pick-up Hilux y de la Hilux SW4 ascendieron a 49.861 unidades y convirtieron así a Toyota Argentina en una de las principales compañías exportadoras del país en términos de facturación.

La pick-up Hilux y la Hilux SW4 impulsaron las ventas de Toyota Argentina en 2007. Ambos vehículos, fabricados en la planta industrial de Zárate, mantuvieron el liderazgo en sus segmentos. La pick-up Hilux se consolidó como número uno en ventas con 17.062 unidades comercializadas (un 28% más de unidades que en 2006); reconocida por su calidad, confiabilidad y durabilidad, es líder de su segmento con un 36,3% de participación. La Hilux SW4, destacada por su combinación de fuerza y elegancia, también fue la más elegida por los usuarios y alcanzó el primer lugar de su categoría con un 35,3% de mercado. Estos porcentajes de participación en el mercado se mantienen hasta la actualidad.

Por otro lado, la novena generación del Corolla cerró el 2007 con 6.807 unidades comercializadas. Con ello, las ventas de este sedan registraron un 18,8% de crecimiento en el último año, y afianzó su posicionamiento en el mercado local con el reciente lanzamiento de la décima generación.

Además de estos conocidos modelos, y con el fin de satisfacer las diversas necesidades de sus clientes, Toyota Argentina completa su línea en el segmento de vehículos de pasajeros, con el Camry, en sus distintas versiones de equipamiento y motorización. En el mercado de los todo terreno participa con la Hilux pick-up, Hilux SW4, RAV 4, Land Cruiser Prado y Land Cruiser 200 VX.

A cierre de agosto de 2008, Toyota Argentina comercializó 22.585 unidades, un 12% más que en agosto de 2007 y llevaba producidas 42.276 unidades, con exportaciones que ascienden a 28.287 unidades.



En el año 2010, la compañía vendió en el país más de 32.000 unidades de sus diversos modelos, marcando un nuevo récord para la marca. Se espera para el año 2011 se supere dicha cifra.

4.1.4. Toyota en el Mercosur

Para consolidar y fortalecer sus operaciones en América Latina, y sobre la base de la estrategia global de Toyota Motor Corporation, en enero de 2003, la dirección de Toyota Argentina y Toyota Do Brasil fue unificada conformando la estructura de Toyota Mercosur.

Toyota Mercosur ha sido concebida en el marco de un acuerdo de crecimiento y contribución al desarrollo de las economías locales, aportando tecnología y trabajo, en armonía con el medio ambiente.

Toyota Argentina asumió la responsabilidad de abastecer desde su planta industrial de Zárate, provincia de Buenos Aires, con vehículos comerciales livianos y vehículos multipropósito (pick-up Hilux y Hilux SW4) a Latinoamérica, México y El Caribe. Asimismo, Toyota do Brasil cuenta con dos Plantas Industriales operativas, San Bernardo do Campo, la primera planta de Toyota fuera de Japón inaugurada en el año 1958 donde se fabrican partes, y la Planta Indaiatuba donde se fabrica el Corolla para exportar a países de Latinoamérica. Además, se está terminando de construir una tercera planta, en donde se producirá el auto compacto que se comercializará en toda la región.

La estructura tiene por objeto reforzar las operaciones de Toyota en la región, afrontando la creciente competencia globalizada bajo el concepto de especialización, promoviendo una mayor eficiencia, flexibilidad y dinámica en el uso de los recursos disponibles. Juntas, las filiales de Argentina y de Brasil emplean a más de 6.000 empleados en forma directa y poseen una capacidad de producción del orden de 130.000 unidades anuales.



4.2. Historia y Descripción de "La Concesionaria"

4.2.1. Trayectoria en el Sector Automotriz

Ahora bien, luego de analizada la realidad de Toyota en la región, se describirá brevemente la historia y la situación de "La Concesionaria" (concesionaria oficial Toyota en Córdoba) que será la empresa en la cual se implementará el Plan de Negocios desarrollado en el presente trabajo de Tesis de Maestría.

Los inicios se remontan a 1979 cuando Toyota comienza sus actividades en Argentina y nombra a "La Concesionaria", con sede en Villa María, como agente oficial, uno de los primeros del interior del país. Desde entonces, está comprometida con los principios que guían las acciones de la Toyota Motor Corporation a nivel mundial, adaptados por Toyota Argentina S.A., convirtiéndose uno de los concesionarios líderes en ventas del país.

En 1993 y con vistas al futuro, se reinicia la relación, creándose "La Concesionaria" en la ciudad de Córdoba, convirtiéndose en uno de los principales concesionarios de la red, caracterizado por su excelente servicio de posventa y por su gran gestión comercial.⁶

La empresa está situada en el polo comercial automotriz de la ciudad de Córdoba, representando el único concesionario oficial de la marca en dicha localidad y unos de los 4 puntos de venta distribuidos por Toyota Argentina en la Provincia de Córdoba junto a las agencias situadas en las ciudades de San Francisco, Villa María y Río Cuarto.

La compañía comercializa en su exclusivo salón de ventas todos los productos que la marca vende en el país, es decir, las pick-up Hilux y SW4, los vehículos Corolla, Camry y Prius, y los todo terreno, RAV4, Land Cruiser Prado

⁶ Extraído de www.centromotorsa.com.ar/ (23/05/2011)



y Land Cruiser 200 VX, además de los equipos industriales de la marca. Cuenta además, con un servicio de posventa de excelencia, brindando un completo parque de servicios y un gran stock permanente de repuestos y accesorios.

“La Concesionaria” se distingue por su doble compromiso con el cliente y con la sociedad. En el marco del primero de ellos, ofrece una atención y asesoramiento especializado, excelentes instalaciones y una vocación de servicio única. En cuanto al compromiso social, los esfuerzos se concentran en promover la creatividad individual y el trabajo en equipo en el marco de respeto a los trabajadores, incentivar un crecimiento en armonía con la comunidad local y adaptar las políticas de cuidado de medio ambiente en pos de mejorar la calidad de vida de las personas.

A lo largo de los años, la empresa ha logrado no solo fidelidad de los clientes hacia la marca (normalmente quien compra un Toyota una vez, al cambiar de vehículo adquiere otro de la misma marca), sino también hacia la propia concesionaria, lo cual está basado en su estilo comercial y, como ya se comentó anteriormente, el excelente servicio de posventa, el mejor de toda la red de concesionarias de la marca en Argentina, la cual tiene certificación ISO y varias impuestas por la propia terminal, como TSM, TSM avanzado y TSM Kodawari.

De acuerdo a lo expuesto, las principales fortalezas de la empresa son:

- Excelente servicios de posventa, el mejor de toda red de concesionarias en el país
- Historia que avala la seriedad con que trabaja la empresa
- Cumplimiento de las fechas pactadas de entrega de las unidades
- Gran capacidad de su fuerza de venta (personal experimentado en el rubro)
- Ubicación geográfica estratégica de la empresa, en función al segmento del mercado apuntado, ya que es la primer concesionaria que se



encuentran las personas que viven en los countries y barrios cerrados del norte de la ciudad cuando circulan hacia el centro por Avenida Colón

4.2.2. Productos y Servicios Ofrecidos

“La Concesionaria” ofrece a sus clientes hasta la actualidad una gama variada de productos, que incluye la comercialización de autos, camionetas o pick-up, SUV 4x4, equipos industriales y un servicio de posventa de excelente nivel, que comprende la venta de repuestos y accesorios para todas las unidades que allí se enajenan y el servicio de taller para realizar los servicios y reparaciones que sean necesarios.

4.2.3. Mercado Objetivo Histórico y Competencia Actual

En este apartado se procederá a definir y caracterizar el segmento de mercado en el cual “La Concesionaria” ha trabajado y comercializado sus productos y servicios hasta la actualidad, a los efectos de comprender la realidad que enfrenta la compañía. Para ello, se empleará como fuente de información los conocimientos que posee el autor de esta Tesis a partir de varios años de experiencia en el sector y específicamente el que ha obtenido trabajando en una concesionaria de la marca Toyota en la ciudad de Córdoba.

En ese sentido, los principales clientes que posee la compañía son productores agropecuarios o bien individuos principalmente propietarios de campos en el interior provincial, a quienes se le suman los habitantes de los numerosos Countries y Barrios cerrados que en éstos últimos años se han instalado en la periferia de la ciudad, además de ciertos habitantes de determinados barrios del norte (principalmente Cerro de las Rosas, Urca, etc.) y Sur (Jardín, Jardín Espinoza, etc.) de la ciudad, todos ellos generalmente con un elevado poder adquisitivo.

Es importante destacar que luego de la devaluación de nuestra moneda hacia finales del año 2001 y comienzos del 2002 los sectores vinculados al



campo han visto crecer su rentabilidad, lo que ha generado el crecimiento de su actividad. Con ello, se ha incrementado la inversión en maquinarias para trabajar la tierra como así también en vehículos, principalmente camionetas, para recorrer e incluso trasladar bienes, productos, materias primas, etc. por las extensas superficies afectadas al sector.

En este sentido, la Toyota Hilux, en sus diferentes versiones, ha sido sin dudas desde hace años, el principal producto elegido por las personas físicas y jurídicas de este sector como medio de transporte, marcando por lo tanto una gran diferencia respecto de sus seguidores en relación a la preferencia del público por este tipo de vehículos. Es este producto el que genera las mayores ventas de "La Concesionaria", tanto desde el punto de vista de la facturación como desde el volumen negociado (unidades facturadas).

Aquí es importante destacar un fenómeno que se viene observando hace ya varios años, relacionado a la circunstancia de que si bien los principales demandantes de las camionetas son personas relacionadas al campo, existe cada vez un mayor número de personas, generalmente de un poder adquisitivo medio y alto que no se encuentran vinculadas a dicho sector, pero que se interesan y adquieren la Toyota Hilux para emplearla como medio de transporte en la ciudad y que de esta manera también se convierten en potenciales clientes de "La Concesionaria".

Asimismo, la marca ofrece en el mercado una gama de productos de elevado nivel y confort, que atraen a clientes dispuestos a pagar un precio superior por un producto diferencial, de jerarquía, distintivo, que otorgue seguridad de manejo y baja necesidad de reparación.

En los siguientes cuadros se puede apreciar de manera sintética algunas de las características distintivas de los potenciales clientes, para todos los productos que ofrece la empresa y que constituyen el segmento de mercado en el cual no solo en la actualidad sino que históricamente ha comercializado sus productos "La Concesionaria":



Cuadro N° 3

| Características Demográficas | |
|-------------------------------------|--|
| Nivel de Ingresos | Medio / Alto Nivel de ingresos |
| Rango de Edad | Entre 35 - 55 |
| Nivel Socio - Económico | Principalmente ABC 1 |
| Sexo | Indistinto |
| Estado Civil | Indistinto / Familias |
| Nivel de Instrucción | Medio y Alto nivel de Instrucción |
| Ocupación | Profesionales / Ejecutivos / Productores Agropecuarios |
| Tamaño de la Familia | Mediana (de 2 a 3 hijos) |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 4

| Características Psicográficas | |
|--------------------------------------|---|
| Estilos de Vida | Diferenciación - Innovación - El primero en tener un nuevo producto |
| Motivos de Compra | Atributos del producto - Motivos Sociales - Emocionales / Impulso |
| Usos del Producto | Laboral - Familiar - Deportivo |
| Variables Conductuales | Lealtad a la marca - Toyota como referente |
| Conocimiento del producto | Medio/Alto nivel de conocimiento |
| Características Geográficas | Ciudad de Córdoba (Countries, Barrios Cerrados zona Norte y Sur y Barrios con habitantes de elevado poder adquisitivo). Principales centros agropecuarios del Interior. |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se considera apropiado definir y caracterizar al entorno competitivo en el cual se encuentra inserta la compañía y cuya descripción colabora con la definición y encuadramiento de mercado objetivo en el cual trabaja la misma.

De esta manera, si se considera a la competencia que debe enfrentar la empresa aquí considerada, la misma puede examinarse a partir de dos puntos de vista:

- A nivel de concesionarias oficiales Toyota: En este sentido se puede decir que la empresa objeto de este trabajo es la única concesionaria oficial Toyota en la ciudad de Córdoba y una de las 4 que existen en la Provincia junta a las localizadas en Villa María, Río Cuarto y San Francisco. Cada agencia tiene una zona geográfica delimitada,



correspondiéndole a "La Concesionaria" centrar sus acciones de venta sobre el Gran Córdoba, la zona norte y noroeste de la provincia y las localidades limítrofes de Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja y San Luis. Esas zonas de influencia en la práctica son comúnmente vulneradas a partir del ofrecimiento de "ventajas adicionales" por alguno de los demás participantes a través de la utilización, de lo que en el mercado de las concesionarias se denominan "reventas", que ofrecen mejores condiciones de financiación, mayor stock disponible o un mejor precio de venta.

- *A nivel de concesionarias de otras marcas:* La compañía aquí analizada es concesionario oficial de la marca Toyota, por lo tanto apunta principalmente al segmento de mercado ABC1 de Córdoba. Es por ello, que está compitiendo al momento de hablar de automóviles de más alta gama y los SUV (los todo camino) con las marcas más selectas que existen en el mercado, como son BMW, Mercedes Benz, Audi, Honda, Nissan, etc. Si el análisis se realiza considerando a los utilitarios, los principales competidores en el país son Volkswagen, Ford, Chevrolet y Nissan. Finalmente, si el análisis se realiza sobre la gama media alta, con el objeto de determinar competidores del Toyota Corolla, se puede apreciar que compiten en este segmento casi todas las marcas. En este sentido, hay que destacar que Toyota es líder mundial en el sector en cuanto a facturación.

Ahora bien, en relación al posicionamiento que posee la empresa en el mercado de automóviles, se pueden hacer diferentes análisis, de acuerdo al punto de vista desde el cual se lo estudie.

En este sentido, se puede mencionar que si se considera el volumen y facturación que poseen las empresas del sector, "La Concesionaria" es una de las más grandes dentro del territorio provincial. Sin embargo hay que destacar que el líder en este sentido es Mundo Maipú, que de acuerdo a esta variable considerada, tiene mucha diferencia a su favor respecto a sus seguidores. Sin



embargo, hay que destacar que la estrategia de esta última es trabajar bajo un concepto de multimarca, lo que implica que realiza sus actividades en una multiplicidad de escenarios, nichos y segmentos de mercado, con la complejidad que ello acarrea, situación diferente a la de la empresa considerada para realizar esta Tesis, que realiza sus actividades comercializando exclusivamente unidades de la marca Toyota (monomarca), especializándose en ella y en los determinados segmentos en donde la marca japonesa participa.

Por otra parte, si se considera el segmento de los automóviles tipo Sedan de media y alta gama, se observa una fuerte competencia en el mercado. El liderazgo lo ostenta el Volkswagen Vora, seguido de cerca por el Toyota Corolla y el Volkswagen Benito. Al dejarse de fabricar el líder de mercado, hoy las concesionarias que comercializan estas unidades se encuentran frente a un fuerte desafío, que es seducir y captar a esa masa de potenciales clientes que desean adquirir una unidad con equipamiento de primer nivel, gran comodidad y seguridad. "La Concesionaria" lleva adelante una estrategia comercial agresiva, que incluye publicidad en medios gráficos, en su página web y alternativas de financiación, que permita incrementar su participación en este segmento.

Si se analiza el mercado de los utilitarios, el líder absoluto desde hace varios años es la Toyota Hilux, unidad que exclusivamente comercializa "La Concesionaria" en su zona primaria (territorio asignado por la terminal para que la empresa desarrolle sus actividades). Desde hace años, este producto es sumamente demandado, generando listas de espera permanentemente en la mayoría de sus versiones, lo que igualmente no afectaba la demanda, esto es, la mayoría de los clientes estaba dispuesto a esperar el tiempo que fuera necesario para poder acceder a su camioneta, debido a que los demás competidores existentes no tenían un producto tan eficiente y seguro que pudiera equipar el rendimiento de la Hilux.



Sin embargo, desde el año 2010, con la salida al mercado de la Volkswagen Amarok, ha habido un cambio importante ya que hubo clientes, que ante la posibilidad de tener que aguardar para obtener su Toyota, prefirió probar este nuevo modelo.

De todas maneras, hay que destacar que Toyota Hilux sigue siendo líder, no solo por la calidad del producto, sino porque la red de concesionarios está preparada desde hace años para brindar servicios de posventa eficientes y de calidad, algo que un producto nuevo le llevará años en lograr.

4.3. Análisis Sectorial y su Comportamiento en Función de la Evolución de la Economía

De acuerdo a la evolución que ha mostrado a lo largo de los años el sector automotriz en la República Argentina, se puede observar que el mismo guarda una relación bastante directa con el comportamiento que presenta la economía del país.

“En 1973, y a dos décadas de haber iniciado sus actividades, la industria automotriz instalada en la Argentina produjo un récord de 293.000 vehículos.

Pero a partir de ese momento, la incipiente industria ingresó en un cono de sombra. Tendrían que pasar 20 años, hasta 1993, para superarse aquellos números. En 1990, varias terminales automotrices consideraron seriamente abandonar el país. En aquel año de hiperinflación, la producción de autos se desplomó por debajo de las 100.000 unidades, una cifra que no se veía desde 1960.

En 2002, después de la devaluación y el default de la deuda, la producción de autos volvió a desbarrancarse a menos de 160.000 y las ventas



al mercado interno apenas totalizaron 82.345 vehículos, la menor cifra en 40 años y la quinta parte de lo que habían sido apenas cuatro años antes.”⁷

Sin embargo, desde el año 2003 y hasta el presente (con un pequeño freno a mediados del 2008) este sector retomó la senda del crecimiento de la mano de un nuevo ciclo de inversiones, que se tradujo en la incorporación a la oferta de nuevos modelos que poseían características de diseño regionales y que impactó en tres direcciones claramente definidas:

- Por un lado, el primer resultado derivado de la nueva ola inversora, fue el incremento sostenido en los niveles de producción local de vehículos (la fabricación durante el trienio 2004-2006 fue un 33,5% superior al trienio 1996-1998), reactivándose la actividad en diferentes plantas que las terminales mantenían hasta ese entonces en nuestro país con niveles mínimos de personal y producción.
- Un segundo resultado lo constituyó el incremento en la escala de producción promedio, lo que genera una mayor demanda de trabajo y de insumos provenientes de autopartistas locales, que se vieron claramente beneficiados con esta nueva situación.
- Por el lado de las ventas, la recuperación del sector automotriz respondió, en gran medida, a la expansión tanto en el mercado interno como en el mercado externo, con un alza en la participación de vehículos de origen nacional en la composición de las mismas, ayudado evidentemente por las mejoras observadas en la situación económica del país y el impulso que le dio la devaluación al sector agrícola.

Se puede decir que hay una correlación casi perfecta entre la evolución de la economía argentina y su industria automotriz, con auges y caídas casi perfectamente sincronizados. Desde aquel fatídico 2002, con una breve

⁷ Extraído de http://www.ieco.clarin.com/economia/Auges-caidas-industria-automotriz_0_502150016.html (06/08/2011)



interrupción en 2009 a causa de la crisis económica internacional, la industria está viviendo un boom sin precedentes.

En este sentido, se debe destacar que prácticamente la mitad del crecimiento industrial de los últimos años está justificada por los autos.

En 2011 se producirán más de 850.000 vehículos, de los cuales se exportarán dos tercios y se venderán al mercado interno más de 800.000 cero kilómetro (incluyendo las unidades importadas), un 12% más que en 2010. Es una cifra similar a las ventas de un mercado como México, con una población tres veces mayor.

“En relación a las exportaciones, en marzo de 2011, las mismas sumaron 38.994 vehículos, con un aumento del 19 por ciento en el mismo período del año pasado. En tanto, en el primer trimestre las ventas al exterior alcanzaron las 100.529 unidades, dato que representa un incremento del 33,2 por ciento en comparación con el mismo período del año pasado.

Para comprender bien cuál es la radiografía del sector, hay que analizar la serie histórica. Por ejemplo, durante el menemismo se llegaron a exportar más de 200.000 unidades, con una producción local apenas superior a las 300.000 unidades. La crisis de 2001-2002 marcó una caída de todos los indicadores, que fueron recomponiéndose en los años posteriores. En 2009 se produjeron 512.924 vehículos y se exportaron 322.495 unidades. Y en todo 2010, se comercializaron al exterior 447.953 unidades, mientras que la producción del 2011, como se mencionó anteriormente va camino a superar las 850.000 unidades, más que duplicando los resultados de la década del '90. (La evolución de la serie histórica de las exportaciones hasta el año 2010 puede observarse en el Anexo I).

En relación a las ventas locales, el crecimiento por el que está pasando la industria automotriz en el país podría explicarse por varios motivos. Por un lado están los incentivos al consumo por parte del Gobierno nacional para



seguir manteniendo un alto nivel de crecimiento del PBI, lo que también podría empujar un poco la inflación, aunque ésta se explica por varios motivos, y por el otro, una recomposición de un entramado productivo que permitió potenciar la performance del sector. Como ejemplo, un dato: en todo 2002, tal como se comentó previamente, se vendieron 82.345 autos. Sólo en marzo de 2011 se comercializaron 70.583, mientras que la producción fue de 70.487.”⁸



En este sentido, se puede apreciar que el sector aquí analizado está atravesando por un muy buen momento, tanto por la mayor demanda de Brasil, como por la mayor demanda interna. Esta última se explica por la combinación de la elevada inflación y las bajas tasas de interés (más allá del incremento que en el último tiempo éstas han sufrido a causa de las elecciones presidenciales y la incertidumbre sobre la situación financiera a nivel mundial, aunque aún sin alcanzar los valores que tuvieron en la crisis del 2008), que hacen poco atractivo el ahorro y genera que los individuos vuelquen sus ingresos en un mayor consumo, como forma de cubrirse de la pérdida de poder adquisitivo. Esto, junto con el aumento del PBI, también explica el alza de las importaciones de bienes de consumo.

Por tratarse de bienes durables, la demanda se ve influida por las expectativas a futuro en materia de desempeño económico además de la mejora de la renta per cápita. Así como la caída en el desempleo y la mejora de los ingresos reales de los trabajadores aumentan la accesibilidad, las expectativas de los consumidores respecto a si estas mejoras son transitorias o

⁸ Extraído de <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?ld=261> (06/08/2011)



permanentes juegan un rol importante al momento de decidir la compra o desistir de ella.

En los últimos años, a la mejora de las expectativas de los consumidores se han adicionado otros factores como la aceleración de la inflación y la permanencia de bajas tasas de interés, tal como se ha comentado precedentemente, que han desincentivado el ahorro y potenciado la demanda de autos como resguardo de valor.

Sin embargo, existen variables macroeconómicas que podrían afectar esta situación y sobre las cuales hay que realizar un monitoreo permanente. En este sentido, Argentina continúa siendo movilizada por el mercado de commodities y respondiendo a las alzas o bajas que se producen en éstos (es claro que se necesita cambiar sus políticas fiscales para incentivar el consumo interno y de esta manera no tener que tocar fuertemente el tipo de cambio).

Un tema no menor y que impacta directamente en el sector automotriz es que comenzaron las remarcaciones en las naftas, las estaciones de servicio ya han aumentado sus precios. Estos aumentos se suman a las subas de precios que aplicaron las compañías en el gasoil. Se están produciendo movimientos de precios, aunque en el caso de los combustibles se agrega el mayor impacto de que los productores de petróleo prefieren exportar salvo que se les pague lo que piden.

Más allá de esto, la industria está poniendo el pie en el acelerador y apunta a llegar a una producción de un millón de autos en 2013. Es una meta factible, siempre que aumenten las inversiones y, especialmente, se expanda la fabricación local de autopartes. Solo el 23% de los componentes de un vehículo fabricado en la Argentina es de producción local. La industria autopartista tuvo un déficit comercial de 6.300 millones de dólares en 2010, según la cámara del sector, lo que pone de manifiesto el carácter de industria de ensamble que adquirió este sector manufacturero, el más dinámico de la industria local. Cuantos más autos se fabrican, más crece el déficit comercial.



Es por ello que uno de los principales rubros que deben acompañar el crecimiento de la producción nacional es el autopartismo. Si bien el Poder Ejecutivo pretende elevar la participación de autopartes, la balanza comercial integral, entre terminales y autopartistas, sigue marcando un profundo déficit, tal como el señalado precedentemente. Para intentar resolver este déficit comercial, el Gobierno comenzó a exigirle tanto a las automotrices radicadas en el país como a las importadoras que equilibren su balanza en un año. Según lo acordado, las importaciones que se realicen de aquí en adelante podrán compensarse con exportaciones hasta el 31 de marzo de 2012, o con la alternativa de un aporte de capital. Esto ha generado de las automotrices sin planta de producción en el país tuvieron que evaluar la posibilidad de instalarse en Argentina o bien comenzar a producir y exportar otro tipo de productos, aún no relacionados con esta industria.

Por último, para comprender la magnitud e importancia que posee la industria automotriz en nuestro país, de acuerdo a información obtenida de un informe del sector realizado por BBVA Research (2010), se debe mencionar que la misma ostenta en Argentina "10 terminales instaladas con plantas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Tucumán. Entre ellas, 9 plantas producen unidades terminadas en tanto que la restante fabrica cajas de cambio. En el ranking mundial de los principales productores automotrices, la producción local se encuentra entre los primeros 25 países dependiendo del año en consideración.

Las terminales que operan en Argentina son Fiat Auto, Ford, General Motor, Iveco, Mercedes Benz, PSA Peugeot-Citroen, Renault, Toyota y Volkswagen, que elaboran unidades terminadas en alguno o todos los segmentos del mercado. Mientras que Scania elabora únicamente cajas de cambio."



V. INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE UN AUTO COMPACTO

5.1. Desarrollo de Nuevo Vehículo Compacto: Características del Segmento. Diferencias con el Sector de Alta Gama

Toyota es el líder mundial del mercado automotriz, fabricando y comercializando en todo el mundo una variada gama de vehículos y camionetas. Sin embargo, es importante destacar que las principales unidades que ofrece la terminal de origen japonés son de gama media y alta, teniendo hasta el momento una escasa participación en el segmento de unidades más pequeñas y económicas.

Sin embargo, en diferentes regiones del mundo, como por ejemplo Latinoamérica, el auto compacto (o también denominado Hatchback) es el que principalmente potencia e impulsa la demanda del sector y el que genera los mayores volúmenes de ventas.

Esta situación es advertida por varias terminales, que en los últimos años han introducido en este mercado nuevos y variados modelos, e incluso han realizado el restyling (pequeñas o moderadas modificaciones de los modelos ya existentes) de varias de sus unidades que compiten en este segmento.

Por este motivo, a comienzos del año 2013 Toyota comenzará a comercializar en la región un nuevo vehículo compacto, el cual se fabricará en Brasil y cuya base será la misma que la del Etios, automóvil que en el último tiempo la marca comenzó a fabricar y comercializar en el Sudeste Asiático.

Ahora bien, el segmento de mercado de los autos compactos posee ciertas características particulares, que lo diferencian de los sectores de más alta gama y le dan su propia identidad.



En este sentido, en primer lugar se debe destacar que el potencial cliente de este producto considera como uno de los principales elementos a tener en cuenta al momento de adquirir estas unidades a la variable precio. El segmento se caracteriza por ser muy agresivo con los valores a los cuales se comercializan los automóviles, realizando las concesionarias en varias ocasiones, a partir de indicaciones e incentivos de las terminales, promociones o importantes descuentos, de manera tal de mantener y hacer crecer las ventas. Esta situación difiere diametralmente con el segmento de gama media y alta, donde los descuentos prácticamente no existen o son ínfimos, y fundamentalmente los clientes, si bien comparan precios, no toman al mismo como la principal variable a la hora de decidir su compra.

A su vez y vinculado a una cuestión estrictamente económica, se puede mencionar que los usuarios de vehículos de baja gama, al momento de la compra, para elegir entre las diferentes opciones que se le presentan, también reflexionan y evalúan el importe que deberán erogar en concepto de combustible (considerando los kilómetros que se pueden transitar por litro de combustible empleado, posibilidad de instalación de un equipo de GNC, etc.), seguro, patente y mantenimiento del rodado. Evidentemente que éstas no son las principales variables que tiene en cuenta una persona que está dispuesta a adquirir una unidad de alta gama, quien si analiza las prestaciones del vehículo, su seguridad y distinción, entre otras cualidades, que son principalmente de tipo cualitativas y no tanto cuantitativas, como lo son en los vehículos de menor gama.

Por otra parte, en el segmento de los Hatchback un porcentaje importante de las ventas se realizan de manera financiada, ya sea a partir de créditos personales obtenidos por los clientes, o bien con créditos prendarios otorgados por entidades financieras y sino también a través de los denominados Planes de Ahorro, siendo estos últimos los más empleados y que llegan a representar en muchas ocasiones cerca del 50% o más de las ventas de las concesionarias. En cambio, para el segmento de alta gama no existen los planes de ahorro, la mayoría de las operaciones se realizan de contado y



solo un 25 a 30% del total se efectúa con créditos prendarios, leasing o con unos pocos cheques posdatados a corto plazo.

A su vez, el auto chico o de baja gama es adquirido normalmente como segundo vehículo del hogar, también por jóvenes que desean acceder a su primer vehículo 0 KM o bien por parte de la población que anhela poseer una vehículo nuevo pero cuyo poder adquisitivo le permite solamente acceder a este tipo de unidades. Diferente es la situación de los autos de alta gama, los cuales en general son el principal vehículo del hogar, son empleados por los jefes de familia y normalmente no son los primeros vehículos que han tenido quienes los utilizan.

Otra característica del segmento de autos compactos es que sus clientes no suelen ser tan exigentes en cuando a las prestaciones, confort y diferenciación si se los compara con los usuarios de vehículos de alta gama. Incluso, para los servicios de posventa los primeros tienen una mayor tolerancia a la espera o demora que los mencionados en segundo término.

Finalmente, se debe destacar que el motivo de compra de quien adquiere un vehículo pequeño o de baja gama está muchas veces relacionado a la necesidad de acceder a un medio de movilización propio, medianamente económico y que, hablando de las unidades 0 km, no requiera grandes erogaciones en mantenimientos y reparaciones. Por el contrario, quien compra una unidad de alta gama prioriza, al momento de seleccionar el automóvil a adquirir, las prestaciones, el confort, la diferenciación y la exclusividad.

Lo anteriormente mencionado puede resumirse en el siguiente cuadro:



Cuadro N° 5

| CARACTERÍSTICA | BAJA GAMA | ALTA GAMA |
|---|--|--|
| Importancia de la variable precio al momento de seleccionar la compra | Alta. Importantes descuentos de la terminal | Baja. No hay prácticamente descuentos. |
| Otras Variables a considerar | Económicas y Cuantitativas (consumo, seguro, patente, service, etc.) | Cualitativas (prestaciones, seguridad, etc.) |
| Financiación de la compra | Plan de Ahorro (que generan el 50% de las ventas), Créditos Personales y Créditos Prendarios | Mayoría de Contado, 25 a 30% con Créditos Prendarios, Leasing y cheques posdatados |
| Destino de la Unidad | Segundo Auto, Jóvenes que acceden a su primer 0 KM y población de capacidad adquisitiva limitada | Principal vehículo del hogar, empleado por jefe de familia y no es primer auto |
| Exigencia en cuanto a prestaciones, confort y diferenciación | Baja | Alta |
| Exigencia de tiempos de respuesta de Service | Baja o Media | Alta |

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Mercado y Demanda Regional de Autos Compactos. Competidores

Locales

En todo el territorio latinoamericano, Argentina constituye un mercado automotriz destacado, ubicado en una segunda línea de países tras los grandes jugadores regionales, como lo son México y Brasil.

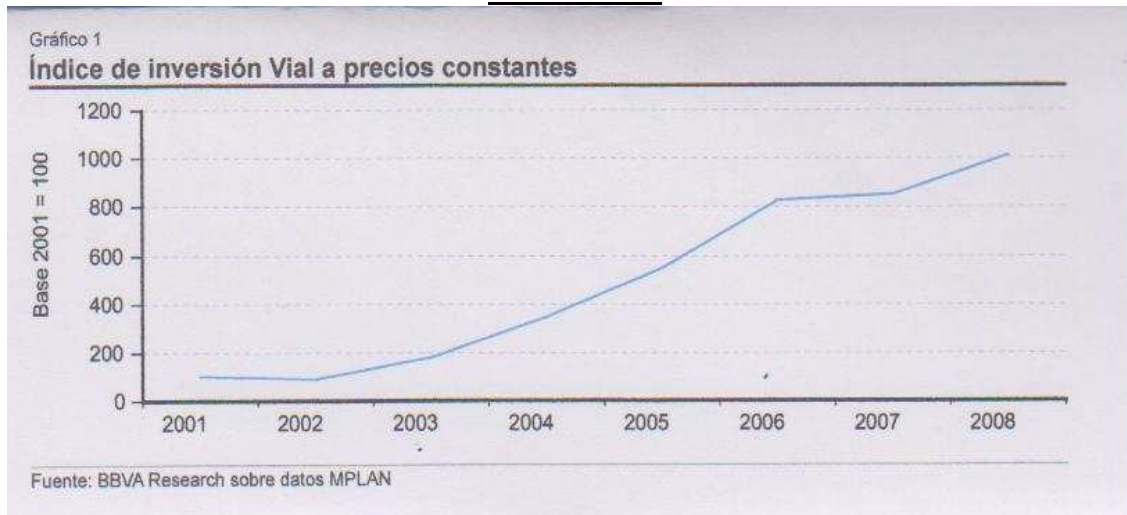
El país, con 40,1 millones de habitantes y un PIB per cápita de USD 7850 anuales, cifras correspondientes al año 2009, se presenta como un prometedor mercado todavía con niveles reducidos de financiamiento (en comparación con el potencial que posee) resultado de la historia de recurrentes crisis por la que ha atravesado.

Con un territorio continental extenso (2.791.810 Km²) y una reducida densidad poblacional (14,2 habitantes/km²), Argentina poseía en 2008 una red vial de 38.920 Km, de la cual un 88,4% estaba pavimentada. La inversión en infraestructura vial, principalmente en obras nuevas, se ha incrementado



fuertemente en los últimos años, multiplicándose por 9 entre 2001 y 2008, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1



Esta situación se muestra propicia para lograr un importante crecimiento del rubro automotriz en el país. Dentro de este contexto positivo para el sector, diversos estudios aseguran que el segmento de los autos compactos será el que más crecerá en los próximos años, tal como también lo vienen haciendo en los últimos ejercicios. Los problemas de tráfico (más allá del incremento, aún insuficiente, en la inversión vial antes indicado) y el aumento progresivo del precio de los combustibles tienden a provocar que la gente, aún en los países desarrollados, compre cada vez más autos que sean más eficientes en su consumo de gasolina.

Una muestra de ello es la decisión de grandes empresas automotrices (como Toyota, Hyundai, Nissan y Renault) de presentar mundialmente sus unidades compactas.

Estos autos han surgido con la idea de crear un auto económico, de bajo costo de producción y accesible a todas las personas.

En este sentido, se debe destacar que en la actualidad, desde el punto de vista de la segmentación, en el mercado automotriz los autos son los que más aportan al giro del negocio del sector con aproximadamente el 69% de las

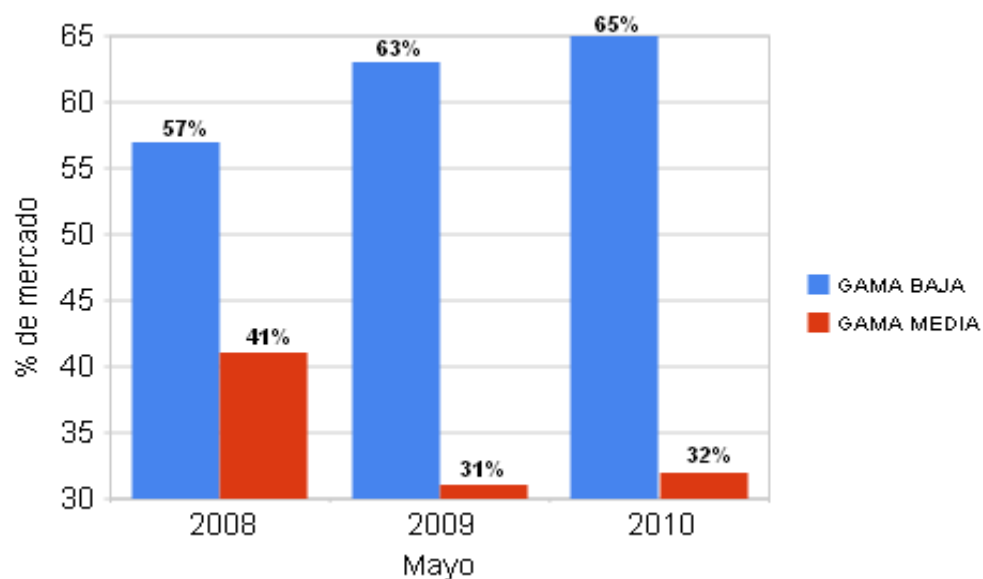


ventas, seguido por el de utilitarios, que posee el 25%. Dentro de los automóviles, el modelo de auto más vendido es el Gol de Volkswagen, seguido por el Chevrolet Corsa, lo que claramente demuestra el predominio de los autos pequeños y/o de baja gama dentro del sector. En la categoría Utilitarios, las más comercializada es desde hace varios años la Toyota Hilux, unidad comercializada en exclusividad en la ciudad de Córdoba y el norte provincial por "La Concesionaria".

La importancia de los autos pequeños puede observarse analizando ciertos datos oficiales. En mayo de 2010, los automóviles de gama baja representaron el 65% del mercado local, frente a 63% en el mismo período de 2009 y 57% en 2008. En dos años este segmento creció 8 puntos. La información surge de los reportes estadísticos mensuales que elabora la Asociación de Concesionarios de Automotores de Argentina (ACARA).

Por otro lado, en mayo de 2010 los autos de gama media representaron el 32% de las ventas, contra 31% en 2009 y 41% en 2008. La caída bianual de este estrato fue en torno a 9 puntos. Gráficamente, lo anteriormente mencionado puede observarse seguidamente:

Gráfico N° 2



Fuente: Estadísticas de A.C.A.R.A.



Según analistas del sector, la recuperación del consumo, mejora en la situación general del país y la existencia de más ofertas de financiación (con tasas de interés un poco más accesibles) permitieron que quienes estaban al borde de comprar su primer cero kilómetro ahora pudieran hacerlo. Estas primeras opciones de compra siempre ingresan al segmento de gama baja, principalmente autos pequeños.

En general, el mercado argentino se destaca por privilegiar el precio de las unidades por sobre otras características como seguridad, confort ó valor estético del diseño, lo que potencia las ventas de los segmentos de gama más bajos.

Finalmente, resulta interesante compartir alguna estadística del mercado automotor de nuestro país, que demuestra el crecimiento que viene teniendo mes a mes y la importancia que tiene dentro de este período de bonanza el segmento de unidades de más baja gama:

“Con 103.770 unidades, enero 2011 se convirtió en el primer mes de la industria en superar la barrera de las 100 mil unidades mientras que marzo, con 66.608, fue el mejor mes histórico (sin contar al primer mes del año donde los patentamientos son dobles por razones de estacionalidad).

El primer trimestre cerró con 230.185 nuevos vehículos en las calles argentinas, un 27.52% más que igual período del año anterior cuando se habían patentado 180.513 unidades y la meta anual está puesta en superar las 800 mil unidades, lo que marcaría un nuevo récord argentino.

Si se consideran las ventas de las terminales, Volkswagen volvió a pisar el acelerador y no sólo se mantuvo como la marca más vendida del país sino que además continúa estirando su ventaja con Chevrolet, su tradicional escolta en los últimos tres años. Los de Wolfsburg acumulan 42.881 patentamientos a marzo de 2011, un 29.1% más que en 2010, mientras que Chevrolet marcha detrás con 33.855 con un incremento interanual del 19.7%.

**Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA**



La disputa por el tercer lugar promete volver a ser muy reñida entre Ford y Renault: los franceses ganaron en 2010 pero este año son los del óvalo quienes marchan al frente con 28.770 (+23.2%) superando por muy poco a la marca gala que se ubica cuarta con 28.255 (+36.5%).

Fiat, en tanto, se mantiene en el quinto lugar con un acumulado trimestral de 21.929 (+13.6%) mientras que Peugeot es la que más viene creciendo del lote de punteros con 20.708 (+45.9%).

Toyota (10.850, +9.1%), Citroën (8.352, +29.9), Honda (6.950, +12.1%) y Nissan (4.775, +126.6%), completan el Top 10 trimestral de marcas.⁹

Las ventas anuales por terminal de los años 2008 y 2009 pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6

| Posición | Marcas | 2009 | | 2008 | |
|----------|---------------|----------|--------|----------|--------|
| | | unidades | Part % | unidades | Part % |
| 1 | Volkswagen | 102.329 | 20,70% | 109.287 | 19,10% |
| 2 | Chevrolet | 71.622 | 14,50% | 85.617 | 14,90% |
| 3 | Ford | 64.721 | 13,10% | 69.685 | 12,20% |
| 4 | Renault | 60.884 | 12,30% | 68.662 | 12,00% |
| 5 | Fiat | 49.674 | 10,10% | 63.611 | 11,10% |
| 6 | Peugeot | 45.748 | 9,30% | 59.130 | 10,30% |
| 7 | Toyota | 29.120 | 5,90% | 30.523 | 5,30% |
| 8 | Citroën | 20.324 | 4,10% | 22.214 | 3,90% |
| 9 | Honda | 15.085 | 3,10% | 18.722 | 3,30% |
| 10 | Suzuki | 6.775 | 1,40% | 9.335 | 1,60% |
| 11 | Mercedes Benz | 4.856 | 1,00% | 6.383 | 1,10% |
| 12 | Nissan | 4.071 | 0,80% | 6.234 | 1,10% |
| 13 | Hyundai | 3.317 | 0,70% | 4.663 | 0,80% |
| 14 | Audi | 2.678 | 0,50% | 3.261 | 0,60% |
| 15 | Kia | 2.187 | 0,40% | 3.679 | 0,60% |

Fuente: Research BBVA sobre datos de ACARA

Si se efectúa un análisis por modelo y gamas, se debe mencionar que el "Chevrolet Corsa Classic terminó siendo el vehículo más elegido del trimestre con 9.306 unidades patentadas superando a la exitosa Ford EcoSport (8.708),

⁹ Extraído de www.cosasdeautos.com.ar (05/04/2011)



que a pesar de sus años sigue siendo líder indiscutida en su segmento de SUV ligth. Por su parte, el Volkswagen Gol Trend (8.303) completó el podio en un buen comienzo de año. Peugeot 207 Compact 3 puertas / 5 puertas (7.739), Volkswagen Suran (6.255), Toyota Hilux (5.938), Chevrolet Aveo (5.752), Renault Clio (5.589), Volkswagen Bora (5.415) y Chevrolet Agile (4.837) completaron el Top 10 trimestral.”¹⁰

Como bien puede apreciarse, dentro de los 5 autos más vendidos, 3 de ellos corresponden al segmento de más baja gama, lo que demuestra la importancia del sector.

Finalmente, es importante identificar quienes son los principales modelos de autos que compiten en este segmento y que serán los jugadores con quienes deberá competir el nuevo auto compacto de Toyota en el país.

En este sentido, se debe destacar que no existe un único criterio para dividir las gamas en que califica cada modelo de automóvil, pero existe un fuerte componente atado a las prestaciones que ofrece cada uno. De esta manera, distintos analistas del sector sostienen que las diferencias entre “baja” y “media” gama se encuentran principalmente en las dimensiones de los vehículos, prestaciones y precio.

Así, ejemplos del segmento de gama baja son el VW Gol, Fiat Palio, Chevrolet Corsa Classic, Peugeot 207 y Fiat Siena. En tanto, otros íconos de gama media son el Peugeot 307, Citroën C4, Nissan Tiida, VW Bora y Ford Focus. Pero con el correr de los años la llegada de nuevos modelos va creando segmentos intermedios como por ejemplo el del Fiat Punto y Renault Sandero.

Sin embargo, a los efectos de identificar los principales competidores del Toyota Etios, en general podría decirse que serán el VW Gol Trend, el Peugeot 207, Ford Ka, Fiat Palio y Renault Clio.

¹⁰ Extraído de www.cosasdeautos.com.ar (05/04/2011)



5.3. Implicancias en las Ventas de los Principales Modelos que Actualmente Comercializa la Empresa al Introducir al Mercado un Auto Compacto

Introducir un auto compacto dentro de una estructura diseñada, acostumbrada y preparada para la venta de autos de gama media y alta, representa todo un desafío que deberán afrontar las diferentes concesionarias de la marca Toyota en la región.

Si bien ofrecer un nuevo modelo de vehículos amplía la oferta y por ende las posibilidades de venta, ganancias y participación en el mercado, también genera una importante revolución no sólo en la terminal, sino fundamentalmente en las empresas encargadas de comercializar el producto ya que se enfrentarán a una demanda que posee características particulares, preferencias e intereses completamente diferentes a los clientes actuales de la marca.

Rediseñar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de "La Concesionaria" de manera tal de satisfacer la demandas y necesidades de los nuevos potenciales clientes, sin resignar ni desatender a la demanda actual, se presenta como un desafío interesante de llevar a la práctica y que resulta necesario para lograr el éxito y permitir el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Esto es así ya que, tal como se detalló en el apartado anterior, el crecimiento del mercado automotriz en nuestro país es una realidad que viene sucediendo ya desde hace varios años, el cual está principalmente sustentado en el incremento de la demanda de los autos compactos y de más baja gama.

Sin embargo, no es para despreciar la importancia que tienen en el mercado los autos de gama más elevada y las pick-up, que también colaboran con el crecimiento de las ventas del sector, aunque en un porcentaje menor que las gamas inferiores, pero que lo hacen con solidez y solvencia y permiten



ampliar las oferta existente en el mercado y así satisfacer las necesidades de todo aquel que desee adquirir un rodado.

De esta manera, de acuerdo a información suministrada por A.C.A.R.A., la Toyota Hilux se afianza como líder en el competitivo rubro de las pick-up superando a la Volkswagen Amarok, que se consolida como escolta. Ford Ranger, Chevrolet S-10 y Nissan Frontier se ubican por detrás.

Asimismo, en el segmento de Sedanes mayores, el Toyota Corolla se mantiene como líder aunque la lucha promete ser cerrada con el nuevo Renault Fluence. Ford Focus Sedán, Chevrolet Cruze, Volkswagen Vento, Honda Civic, Nissan Sentra y Citroën C4 sedán completan el ranking de los sedanes medianos más vendidos a nivel local.

Todo ello demuestra claramente el gran esfuerzo que deberán efectuar las concesionarias de la marca japonesa en el país y la región por mantener el liderazgo que tienen en los segmentos donde participan actualmente con sus dos principales productos, al mismo tiempo de tener que introducir, dar a conocer, negociar y consolidar el nuevo auto compacto que la marca comercializará próximamente.



VI. DEFINICION ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.

6.1. Misión, Visión y Valores Organizacionales.

En el presente capítulo se procederá a realizar la definición estratégica de la compañía, a partir de la descripción de su misión, visión y valores.

La **Misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.¹¹

Complementando esta definición, siguiendo a Thompson, Strickland y Gamble (2008, p. 24) se puede decir que: "lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

En definitiva, la Misión es el objetivo central de la organización, persona o grupo de trabajo que indica cómo se consolidan las razones de su existencia y describe la naturaleza propia del negocio.

En el caso de "La Concesionaria", la Misión ha sido definida de la siguiente manera:

¹¹ Extraído de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/> (01/08/2011)



“Posicionarnos como un concesionario modelo de la red Toyota en Sudamérica”

Asimismo, la empresa hace muchos años ha definido la **Visión** de la misma, es decir, aquella declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

En el caso de “La Concesionaria”, la visión es la siguiente:

“Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes y asegurar el bienestar de nuestra gente”

En su sentido más amplio, la Visión de la compañía es la parte fundamental del Planeamiento Estratégico. Definida por la Alta Dirección, nos está indicando que a partir de ser la mejor concesionaria, lo que implica un estándar muy alto respecto del entorno, la misma espera que los clientes más exigentes estén satisfechos, y también asegurar que las personas que en la misma trabajan, sean beneficiarias de ese alto rendimiento.

Decimos que es fundamental la Visión, puesto que su contenido nos señala claramente los objetivos del largo plazo y da las directrices para todos los planes de apoyo que sus directores deberán dar a la organización.

Dentro de la definición, si bien no está establecido un horizonte temporal ni físico, se proyecta claramente una imagen futura, que es posible alcanzar. Su materialización es alcanzable a partir del compromiso de todas las partes,



desde la dirección hasta del personal propio, en función de la filosofía de mejora continua adoptada por la marca Toyota y toda su red de concesionarios oficiales.

Si bien la calidad de los productos en sí no es algo mejorable por el Concesionario mismo (la marca ha sido elegida por sus accionistas), sí lo es y muy fuertemente a través de la excelencia operativa de todos los procesos y servicios que éste brinda.

La definición de la Visión de "La Concesionaria", es clara y motivante a la hora de transmitir la filosofía de la compañía tanto a clientes como al personal que pertenece a la misma, indicando qué tipo de empresa trata de crear la alta gerencia.

Finalmente, se puede decir que los **Valores** de la empresa son uno de los pilares más importantes de cualquier organización. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Los mismos son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros

Los valores organizacionales proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.



En el caso aquí planteado, los valores que la Dirección de la compañía ha definido son los siguientes:

- Priorizamos el desarrollo y bienestar de las personas
- Creamos vínculos duraderos con nuestros clientes
- Cuidamos desde cada puesto, la salud económica de la empresa
- Trabajamos para que la mejora continua sea una constante en "La Concesionaria"

6.2. Desglose de la Visión Organizacional en 4 Perspectivas

Fundamentales

Tal como se comentó en el apartado anterior, la visión organizacional indica hacia donde se dirige la compañía en el largo plazo, es decir, cuál es el camino que debería recorrer con el paso del tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

Tomando como base el modelo de Kaplan y Norton (2000) sobre el Cuadro de Mando Integral (que luego se retomará en el Capítulo XI sobre Planificación y Control de Gestión), la visión de una empresa puede analizarse desde 4 perspectivas, a saber:

- **La perspectiva Financiera** se relaciona con la definición de la visión, cuando ésta última hace referencia a "Ser la mejor concesionaria". Esta frase resume y consolida varios ideales que tenían los directivos y propietarios de la organización al momento de concebir a la empresa como tal. Una de estas ideas es la de ser una concesionaria referente dentro de la red Toyota, no sólo en el país, sino dentro de Sudamérica, en todo lo que respecta a volumen negociado, facturación, gestión de los costos y gastos, calidad de atención y servicio al cliente, desarrollo del sector de posventa (unidad de negocio clave para el futuro en este rubro), generación de valor para los accionistas, unidades de negocios rentables, entre otras variables. La posibilidad de cumplir y alcanzar lo



recién mencionado repercute directamente en la rentabilidad de la empresa, determinando finalmente su situación económica y financiera.

- **La perspectiva del Cliente** se relaciona con la definición de la visión, cuando ésta última hace referencia a “Preparada para superar las expectativas de clientes exigentes”. Aquí es importante destacar que los clientes que normalmente hasta aquí demandan los productos y servicios de la empresa, se caracterizan por su exigencia en cuanto a la calidad de productos que demandan y el excelente nivel de servicio que pretenden recibir en tiempos razonables (preferentemente sin mayores demoras o esperas). La empresa es totalmente consciente de ello, por eso en su visión y en su definición estratégica considera a esta perspectiva como clave para su negocio. De igual manera, la definición de la visión desde esta perspectiva engloba e incluye a los futuros nuevos clientes de la compañía, lo que la lleva a la misma a anticiparse y trabajar con la antelación suficiente con el objeto de tomar todas las medidas y decisiones que sean necesarias y pertinentes a los efectos de poder darles respuesta y satisfacer todas sus pedidos y demandas en tiempo y forma desde el momento en que comience a comercializarse el auto compacto.

- **La perspectiva de los Procesos Internos** se relaciona con la definición de la visión, cuando ésta última hace referencia a “Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes”. Aquí lo que se pretende es disponer de la mejor organización, que detente procesos y procedimientos ajustados a sus requerimientos, los que se determinan en función de lo que demandan los clientes y potenciales compradores de sus productos y servicios. Aquí se apunta a generar una cadena de valor, que incluya:
 - a) Un proceso de innovación, que permita identificar el segmento de mercado al que debe dirigirse la compañía y que productos satisface las necesidades y demandas del mismo.



b) Un proceso operativo, a los efectos de identificar las características de costo, calidad, tiempo, actuación y cuidado del medio ambiente, que permitirán entregar productos y servicios superiores a clientes exigentes.

c) Un proceso de servicio de posventa, que permita a la empresa seguir pensando en el cliente (en términos de cómo retenerlo, como hacer para que repita su compra, para que recomiende a la empresa, etc.) luego de haberle vendido el producto o servicio.

➤ **La perspectiva de Formación y Crecimiento** se relaciona con la definición de la visión, cuando ésta última hace referencia a "Asegurar el bienestar de nuestra gente". La empresa considera primordial y como un elemento distintivo de su gestión, el hecho de que para lograr todo aquello que se propone es necesario cuidar, capacitar, estimular y potenciar a su personal, considerado el recurso estratégico más importante dentro de la compañía. En este sentido, las variables a considerar son:

a) El Personal: Tal como se mencionó, el personal es considerado un recurso clave para gestión organizacional, por ello se concentran importantes esfuerzos para lograr su compromiso con la empresa, en base a permitirles su desarrollo, darle oportunidades de progreso, capacitación, crecimiento y satisfacción con las retribuciones.

b) Sistemas de Información: La organización invierte importantes recursos con el objeto de que el personal disponga de un sistema de información confiable, seguro, fácil de emplear y que permita suministrar información en tiempo real en el momento en que la misma se necesita, de forma tal que los empleados de la empresa de cualquier nivel, puedan disponer de los datos que requieren para sus tareas y así poder realizar su trabajo eficaz y eficientemente.



c) Los Procedimientos de la Organización: La empresa desde sus inicios le ha brindado una gran importancia al desarrollo e implementación de procesos para sus diferentes áreas. La cultura japonesa que se encuentra impregnada dentro de la compañía, colabora con esta situación, que permite darle previsibilidad a las diferentes labores que deben realizarse, además de permitir, en la medida de lo posible, estandarizar los trabajos a realizar, de manera tal que sean conocidos por todos, sabiendo de antemano qué es lo que se espera que realice cada empleado y cuál es resultado natural de su tarea.

6.3. Definición de los Objetivos Organizacionales

A partir del establecimiento de la visión organizacional y de la definición de las diferentes perspectivas, se procederá a mencionar los diferentes objetivos que permitan cumplir con las definiciones de más alto nivel realizadas por los directivos y ejecutivos de la compañía seleccionada.

De esta manera, los objetivos estratégicos (que se definirán aquí teóricamente, de forma cuantitativa se analizarán en el capítulo de Planificación y Control de Gestión, además de los objetivos funcionales de la nueva unidad de negocios, que se detallarán en los capítulos siguientes) para cada una de las perspectivas serán los siguientes:

Objetivos Estratégicos para la Perspectiva Financiera:

a) Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es la "*Maximización del valor*" de la compañía, lo que permita hacer sustentable el negocio.

b) Otro de los objetivos definidos para esta perspectiva es el de "*Incrementar los Ingresos por unidad de negocio*". La empresa posee básicamente 3 unidades comerciales, como son:

- Sector de Ventas (autos y camionetas 0 km y usados)



- Sector de Equipos Industriales
- Sector de Posventa (Taller y repuestos/accesorios)

La idea de negocio de la empresa establece que cada una de estas áreas debe ser sustentable por si misma y generar los fondos necesarios que permitan su autofinanciamiento.

c) "La Concesionaria", desde su creación, ha intentado ser un referente de la marca, en cuanto a la calidad del servicio prestado y a los niveles y volúmenes de facturación, por lo tanto un objetivo estratégico es el de "*Crecer en la participación de ventas dentro de la red Toyota en nuestro país*". Esta situación cobra importancia a principios del año 2013, cuando Toyota comience a comercializar en el país un auto pequeño, por lo tanto si la empresa logra permanentemente aumentar su cuota de mercado dentro de la marca, esto le permitirá mantener la exclusividad dentro de la zona primaria donde actualmente se desempeña y vende sus productos y servicios. De esta manera, un objetivo ligado al recién detallado también sería "*Crecer en la participación de mercado dentro de cada segmento en los que participa*".

d) Finalmente, el último objetivo desde la perspectiva financiera es la de "*Maximizar la rentabilidad del capital invertido*", algo obviamente solicitado por los accionistas de la empresa.

Objetivos Estratégicos para la Perspectiva del Cliente:

a) Un objetivo importante que persigue la empresa es el de la "*Retención de los clientes*", sobre todo considerando que la organización debe trabajar en una zona primaria asignada por la terminal y no puede expandirse más allá de dichas fronteras, por lo tanto lograr la repetición de la compra por parte de quienes ya lo han realizado previamente es una meta fundamental.



b) Otro de los objetivos definidos para esta perspectiva es el de *"Ganar nuevos clientes – Aumentar la cartera de clientes, sin descuidar los existentes, logrando un market share destacado en el mercado"*. Este objetivo se relaciona con el objetivo definido para la perspectiva financiera de incrementar la participación de mercado.

c) Un tercer objetivo es el de *"Mejorar la satisfacción de nuestros clientes"*. Sustentado en la filosofía japonesa de la mejora continua, permanentemente se intenta introducir cambios productivos a los diferentes procesos llevados a cabo en la organización, de manera tal de brindar el mejor servicio posible a todos los clientes que soliciten los servicios o bienes de la empresa.

Objetivos Estratégicos para la Perspectiva de los Procesos

Internos:

a) Uno de los objetivos que para esta perspectiva la empresa se ha trazado es la de *"Trabajar para que la mejora continua sea una constante en la compañía"*. Este objetivo nace claramente de la cultura japonesa que se encuentra impregnada dentro de la organización y que tiende a revisar y analizar de manera permanente la totalidad de los procesos llevados a cabo internamente y que permiten mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.

b) Otro objetivo estratégico trazado por la organización es el de *"Brindar respuesta ágil e inmediata y a la vez eficiente a los clientes"*. En los momentos actuales, en donde el tiempo es cada vez más un recurso escaso, la entidad objeto de este análisis pone énfasis en esta variable ya que es un atributo valorado enormemente por el cliente.

c) Finalmente, un tercer objetivo vinculado a la perspectiva de los procesos internos se refiere a *"Promover el respeto por el cuidado del medio ambiente como un valor que debe practicarse día a día"*. El



cuidado del medio ambiente es un tema de actualidad, en el cual la empresa se ha involucrado, tratando de concientizar a empleados y clientes sobre la importancia de su consideración.

Objetivos Estratégicos para la Perspectiva de Formación y Crecimiento:

a) Un objetivo importante para la organización es el de *“Contar con personal de Calidad, comprometido con la Visión de la empresa”*. Al ser los recursos humanos un elemento crítico y de suma importancia para el correcto desempeño de la organización, lograr su compromiso para con la empresa y sus propósitos, además de generar un clima armonioso entre todos los integrantes de la compañía, es un objetivo fundamental.

b) Otro de los objetivos importantes que se ha trazado la empresa es el de *“Capacitar de manera continua a su personal o staff”*. Los avances de la tecnología y las demandas cada vez más exigentes de los clientes generan la necesidad de reformular y mejorar la manera en que se prestan los servicios y se comercializan los productos que vende la empresa. Por lo tanto, además de repensar los procesos, es de suma importancia capacitar a los recursos humanos en el empleo de nuevas técnicas, tareas o procedimientos, a los efectos de que se encuentren preparados para realizar sus trabajos y emplear las herramientas que se les proveen de la manera más productiva posible.

c) Un tercer objetivo estratégico desde esta perspectiva es el de *“Cumplimiento de los procesos impuestos por la terminal para los sectores de Ventas y Posventa”*. Toyota, con el objeto de lograr la máxima eficacia y eficiencia posible, ha diseñado procesos de trabajo para los sectores comerciales de todas las concesionarias oficiales. Aquellas empresas que han logrado cumplir con los requisitos exigidos para estos procesos y han certificado su aplicación, han mejorado notoriamente su rendimiento. Por ello la empresa se propone aplicar



estos procedimientos (ECT: Estilo Comercial Toyota para el sector de Ventas; TSM Básico, TSM Avanzado y TSM Kodawari para el sector de Posventa) con el objeto de mejorar su productividad y dar previsibilidad a las tareas que cada integrante de la organización debe realizar.

6.4. Definición del Mapa Estratégico Empresarial

El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

El Mapa Estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, especificando las relaciones entre accionistas, clientes, procesos internos y competencias. Proporciona los cimientos para construir cuadros de mando vinculados a la estrategia de una organización y para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. El mismo será tomado de base para el capítulo de Planificación y Control de Gestión.

Para el caso aquí analizado de "La Concesionaria", el Mapa Estratégico sería el siguiente:



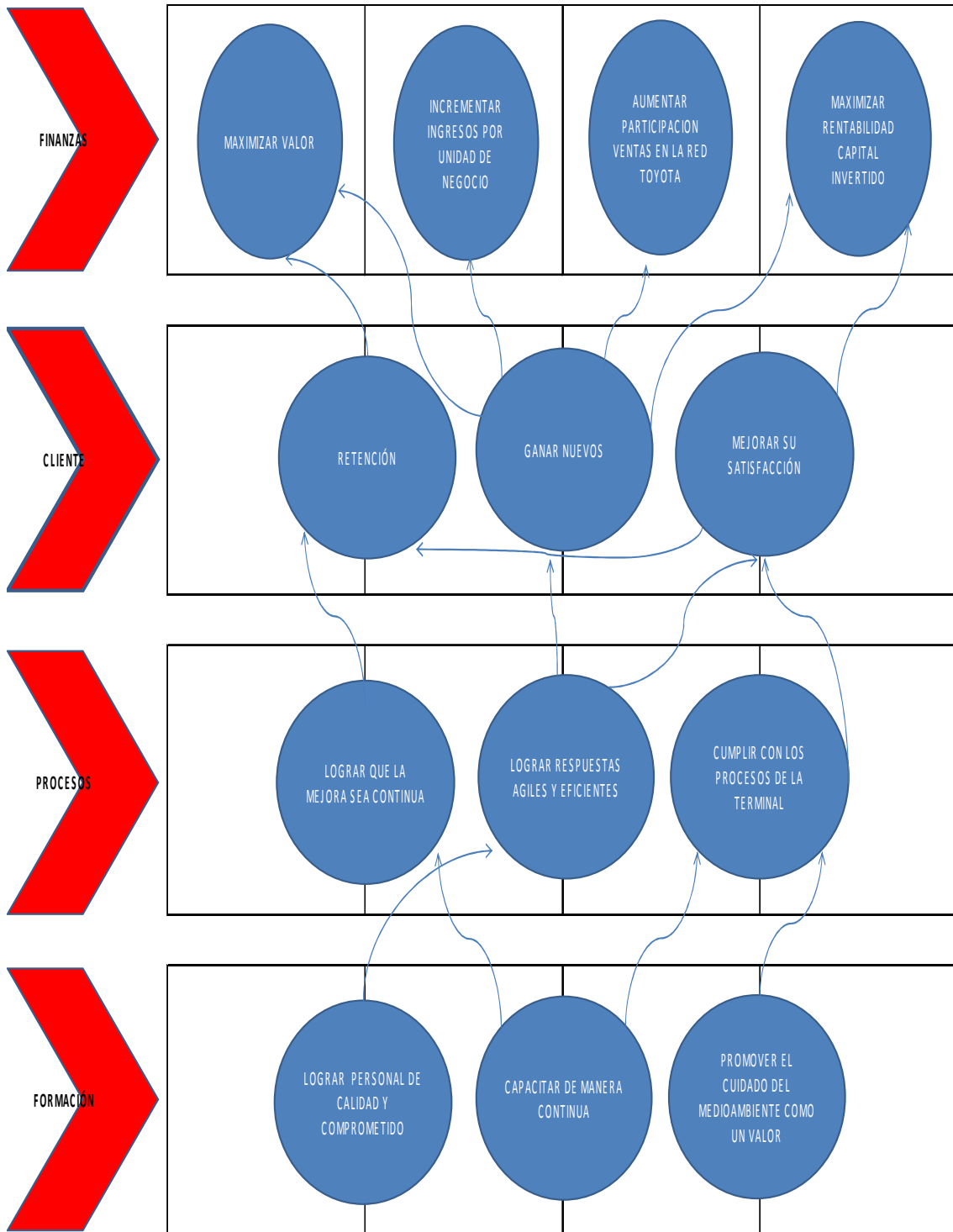
Gráfico N° 3

MAPA ESTRATÉGICO - LA CONCESIONARIA



VISIÓN:

Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes y asegurar el bienestar de nuestra gente



Fuente: Elaboración Propia



6.5. Estrategia Competitiva Actual. Cambios Generados por la Introducción del Auto Compacto

A partir de las definiciones de más alto nivel que realiza la organización, se establecen las estrategias competitivas que seguirá la empresa para poder alcanzar todo aquello que se ha previsto y así transitar exitosamente el camino trazado.

En este sentido, nos basaremos en Thompson, Strickland y Gamble (op. cit., p. 3), quienes definen a la estrategia como el “plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso organizacional con un conjunto particular de medidas para hacer crecer a la organización, atraer y satisfacer clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Así, la estrategia de una compañía se trata del *cómo*; por ejemplo cómo pretende crecer, cómo intenta construir una clientela leal y vencer a su competencia, cómo operará cada una de sus áreas, cómo mejorará su desempeño”, etc.

El núcleo de toda estrategia lo conforman las diversas acciones que intenta efectuar la empresa a los efectos de mejorar el desempeño de la organización, fortalecer su posición en el largo plazo y obtener una ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo.

Es importante destacar que la estrategia no un concepto estático sino que dependiendo del momento en el cual se encuentra la empresa, la misma puede modificarse o ampliarse, siendo por lo tanto un elemento dinámico que se ajusta a la realidad organizacional. De esta manera, toda compañía debe estar dispuesta y preparada para modificar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.



Ahora bien, la introducción dentro de la gama de productos que ofrece "La Concesionaria" de un auto compacto evidentemente modifica su estrategia competitiva actual, ya que el mercado o nicho al cual debe dirigirse posee características propias y distintivas, que lo diferencian del segmento de autos de gama media o alta, que es el que habitualmente comercializa sus productos y servicios la empresa.

Continuando con Thompson, Strickland y Gamble (op. cit., p. 134), se puede mencionar que "hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial.

La naturaleza personalizada de la estrategia de cada empresa hace que sean remotas las probabilidades de que dos empresas cualesquiera, incluso de la misma industria, empleen estrategias exactamente iguales en todos sus detalles.

Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, las mayores y más importantes diferencias entre estrategias competitivas se reducen a: 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajo o a diferenciación del producto."

De esta manera, se puede deducir que existen cinco planteamientos de estrategia competitiva:

- **Estrategia de costos bajos:** La misma realiza sus esfuerzos tendientes a conseguir costos generales menores en relación a sus competidores y llegar a un espectro más grande de potenciales clientes, por lo general con precios inferiores a los de la competencia.



- Estrategia de diferenciación amplia: Pretende diferenciar el producto o servicio de la compañía del de la competencia, de forma que abarque un espectro amplio de clientes.

- Estrategia de mejores costos: Esta estrategia intenta ofrecer a los compradores más valor por lo que están pagando al incorporar buenos atributos al producto con un costo menor que el de la competencia. El objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) respecto de los rivales en la oferta de mercancías con propiedades o atributos comparables.

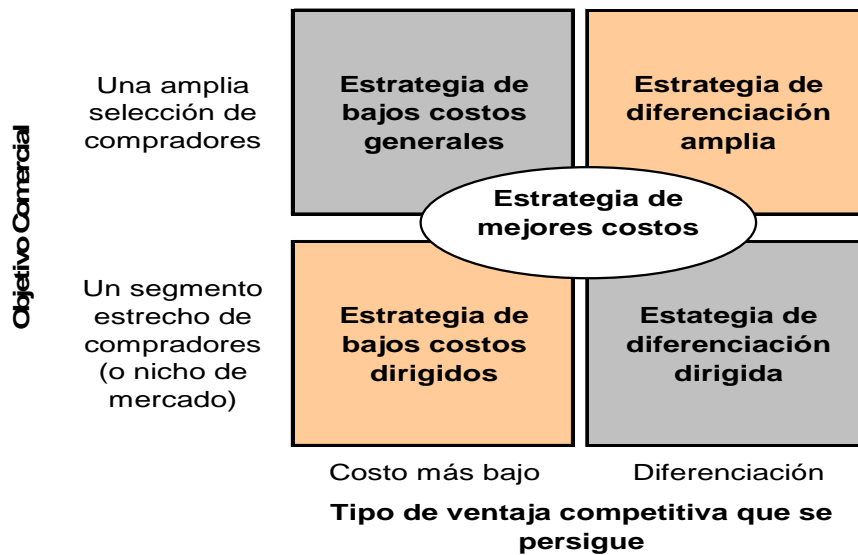
- Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos: La misma se concentra en un segmento pequeño de compradores y en derrotar a sus competidores en base a poseer menores costos que ellos y así poder satisfacer a los clientes pertenecientes a dicho nicho con un precio inferior.

- Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación: Se concentra en un segmento estrecho de clientes y en derrotar a sus competidores en base a ofrecer a los clientes del nicho superiores atributos que satisfagan mejor sus preferencias y requisitos en relación a los productos de la competencia.

Gráficamente, lo anteriormente descrito puede observarse seguidamente:



Gráfico N° 4



Fuente: Thompson, Strickland y Gamble. *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (2008)

En la actualidad, la estrategia competitiva empleada por la empresa es la segunda de las definidas precedentemente, es decir, aquella basada en una diferenciación amplia.

Ello se debe a que si bien por el precio de los productos que comercializa la compañía, los mismos están dirigidos a personas que pertenecen a segmentos socioeconómicos de medio a elevado poder adquisitivo, estos estratos son bastantes amplios y abarcan una gran cantidad de clientes, con características diferentes.

De esta manera, se encuentran dentro de los clientes actuales de "La Concesionaria" a:

- Personas que se encuentran en la cúspide de la pirámide socioeconómica, que adquieren la Land Cruiser Prado o bien la Land Cruiser VX 200.
- Grandes empresarios ruralistas que adquieren unidades, como la Toyota Hilux, para trabajar dentro de sus campos



- Personas con buenos ingresos mensuales y pese a que viven en la ciudad, adquieren como medio de transporte también a la Toyota Hilux
- Empleados de empresarios ruralistas, que necesitan contar con movilidad propia para recorrer extensas superficies y adquieren las pick-up de la marca
- Profesionales o empresarios de la ciudad o el interior que le interesa movilizarse en los autos de la marca japonesa
- Grandes empresas que necesitan contar con una flota de vehículos para sus directivos y adquieren los productos de la marca
- Pequeñas empresas que desean contar con medios de movilización propio para sus directivos o empleados.
- Las diferentes reparticiones del Gobierno provincial también son clientes de la empresa.
- Demás personas físicas o jurídicas que poseen capacidad adquisitiva para adquirir los productos que comercializa la firma.

Como bien puede apreciarse, el mercado al que se dirigen las estrategias de la compañía es amplio.

Sin embargo, la introducción del auto de baja gama dentro de la cartera de productos de la organización, genera evidentemente cambios en la estrategia competitiva de la empresa, debiendo la compañía diferenciar sus estrategias dependiendo del producto que ofrezca.

Es por ello, que para el vehículo compacto, la estrategia competitiva será la de "Mejores Costos", es decir, otorgarles más valor a los clientes por el precio que están abonando. Se considera que una empresa posee este tipo de



estrategia cuando tiene la capacidad de incorporar atributos atractivos o de vanguardia con un costo menor que el de sus rivales.

No significa necesariamente que el precio del producto o servicio ofrecido sea menor, sino que, como éste es el caso, por el mismo precio o uno similar al de la competencia se ofrecen atributos adicionales o mejores en relación al resto de la oferta y al abanico de opciones existentes en el mercado, entre los que puede optar el consumidor. Por lo tanto, ser una empresa de mejores costos es diferente a ser una compañía de costos bajos, ya que ofrecer atributos adicionales implica costos extras.

Esta estrategia se ubica, tal como puede observarse en el Gráfico N° 4, en un lugar intermedio entre conseguir una ventaja basada en costos bajos y una ventaja de diferenciación y entre dirigirse al mercado en su totalidad o a un nicho específico.

Los atributos atractivos pueden adoptar diferentes formas, como por ejemplo características llamativas, desempeño superior, mejor calidad, servicio personalizado, etc.

Es importante destacar, siguiendo a Thompson, Strickland y Gamble (op. cit., p. 150), que para obtener una ventaja competitiva con una estrategia de mejores costos, la empresa "debe ser capaz de:

- Incorporar características atractivas con costos menores que los rivales, cuyos productos tengan características similares;
- Elaborar un producto de calidad buena a excelente con costos menores que los rivales con mercancía similar;
- Desarrollar un producto que ofrezca un desempeño bueno a excelente con costos menores que los rivales, cuyos productos también ofrezcan un desempeño similar; y/u



- Ofrecer un servicio al cliente atractivo con menores costos que los competidores que ofrezcan un servicio al cliente comparablemente parecido.”

Asimismo, de acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (op. cit., p. 151) “El mercado objetivo de una empresa de mejores costos es el comprador consciente del valor: compradores que buscan extras con un precio atractivamente bajo”. Los clientes que buscan valor (en comparación con los que sólo buscan precios bajos) a menudo constituyen una parte muy considerable del mercado en general. Una estrategia de mejores costos funciona mejor en mercados donde muchos consumidores son sensibles al precio y al valor. Esto es así porque una empresa de mejores costos se ubica cerca del lugar intermedio del mercado con un producto de calidad media a un precio inferior al promedio o con uno de alta calidad a un precio promedio o un poco superior.” Este último es el caso del auto compacto que comercializará “La Concesionaria” a comienzos del año 2013.

El vehículo pequeño que ofrecerá la marca japonesa en nuestra país se caracteriza por tener un precio similar a los de sus competidores, pero que ofrecerá calidad superior en sus terminaciones, garantía extendida a 3 años, al igual que el resto de sus modelos, algo inédito para esta gama de productos, bajo costo de mantenimiento y de consumo, confort y seguridad en el manejo, contando con el respaldo y trayectoria de Toyota, líder mundial dentro del sector automotriz.

De esta manera, se considera apropiada la estrategia competitiva diferencial que deberá implementar la empresa de acuerdo a los modelos de unidades que comercialice, esto es, una estrategia competitiva de diferenciación amplia para todos los productos que ofrece en el mercado en la actualidad y una estrategia competitiva de mejores costos para el nuevo vehículo pequeño, que comenzará a vender en los próximos meses.



VII. GESTION DE MARKETING

7.1. Análisis de Mercado del Auto Compacto: Las 5 Fuerzas de Porter.

Características del Segmento/Mercado

Para comenzar el análisis de todo lo atinente a la gestión de Marketing que debe llevarse a cabo en la empresa con motivo del comienzo de la comercialización del auto compacto de Toyota, es necesario realizar previamente una descripción del mercado y de las fuerzas competitivas a las que deberá enfrentarse "La Concesionaria".

Para ello, se procederá a emplear una herramienta muy utilizada para estos fines como lo es el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter¹², quien sostiene que existen básicamente cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

En el siguiente gráfico pueden observarse esquemáticamente el modelo de Porter:

¹² Modelo desarrollado por Michael Porter en su libro Competitive Strategy (1980)

Gráfico N° 5



Fuente: <http://usuarios.multimania.es/fdevega/graficoporter1.HTM>



Seguidamente, se empleará este modelo para describir el entorno competitivo que deberá enfrentar la empresa al momento de comercializar el nuevo auto compacto (por lo tanto para este análisis solo se considerará el segmento de autos de baja gama, ya que el mismo es el objeto del presente plan de de negocios):

a) Rivalidad dentro de la industria (Competencia actual):

La competencia en la actualidad dentro del segmento es muy fuerte, ya que el mercado en general y el parque automotor se encuentra en franco crecimiento, por lo que es muy apetecible para las diferentes marcas ganar mejores posiciones y cuotas de mercado. En este sentido, el incremento en las ventas del sector, el cual es liderado por los vehículos de más baja gama, ha generado el interés de diferentes automotrices de incursionar en nuevos segmentos, como lo está haciendo Toyota, lo que ha potenciado la competencia. En el caso de las concesionarias, las mismas intentan resaltar las virtudes de los vehículos y las marcas que comercializan, pero al mismo tiempo emplean otras estrategias que permitan diferenciarse y seducir al cliente, como por ejemplo acuerdos con bancos para financiar la compra de unidades a tasas convenientes, etc.

Aquí es importante destacar que la rivalidad que deberá enfrentar "La Concesionaria" se puede analizar desde 2 perspectivas, es decir, considerando como rivales a las demás concesionarias de la marca Toyota que ofrecerán el mismo producto que la empresa objeto de este trabajo o bien a las diferentes organizaciones del sector que comercializan en el mercado los distintos modelos de autos compactos pertenecientes a todas las marcas que producen y venden esta clase de vehículos, tal como se definió en el apartado 4.2.3 de esta tesis (para un análisis más detallado remitirse a dicho punto).



b) Amenaza de Nuevos Competidores:

El mercado automotor es uno de los motores del crecimiento de nuestra economía, por lo que es uno de los sectores que más se encuentra creciendo en los últimos años, lo cual potencia las posibilidades de que nuevos jugadores deseen incursionar e incorporarse a este negocio.

En este sentido, se observa no solo que marcas que nunca participaron en el segmento de autos chicos en la actualidad comiencen a analizar dicha posibilidad e incluso ya comiencen a comercializar sus unidades en este nicho, sino que también las marcas tradicionales de esta fracción del mercado desarrollen y lancen nuevos modelos, de forma tal de poder ampliar la gama de productos y ofertas que ofrecen.

En los últimos años se ha observado el ingreso al mercado de autos de procedencia china, de bajo costo aunque de una calidad inferior al resto de la oferta del mercado argentino. En la medida que no se generen grandes trabas para importar unidades, como las que existen actualmente y que constituye una barrera de entrada al mercado importante, es muy probable que ingresen para competir en este segmento más unidades del sudeste asiático, cuyo principal argumento de venta, está relacionado, tal como recién se comentó, en su menor precio para la venta al público.

En este sentido, se debe destacar que las decisiones del gobierno de turno afectan la rentabilidad del negocio y juegan un rol fundamental en la constitución de barreras de ingresos al sector. Actualmente y tal como se comentó, las licencias no automáticas y las trabas a las importaciones generan una barrera de entrada importante. Para poder ingresar unidades al país, se debe también exportar bienes, lo que obliga a las terminales locales a destinar buena parte de su producción para ventas fuera de nuestro territorio, disminuyendo la oferta local. Para aquellas marcas que no poseen una planta de producción en Argentina, la situación es aún más complicada, por lo que



han optado por importar menos y buscar alternativas de exportación en otros sectores de la economía (varias de ellas decidieron fabricar y exportar vinos).

Cuando se analiza el sector de las concesionarias, más allá de los costos fijos en general altos que implica abrir un negocio de estas características y que evidentemente es una limitante para la apertura de un establecimiento, la principal barrera se encuentra en la voluntad de las terminales y/o marcas de aceptar la apertura de una nueva concesionaria (siempre refiriéndonos a concesionarias oficiales), quienes normalmente dividen al país en territorios de ventas o zonas primarias, las que son asignadas a las diferentes empresas comercializadoras de vehículos. Cuando alguna de estas zonas no está correctamente atendida, es cuando normalmente se autoriza la apertura de una nueva concesionaria allí.

Aquí se observa una característica diferencial entre las unidades de alta y baja gama. Mientras que para los primeros normalmente se autoriza la apertura de una sola concesionaria para una determinada zona geográfica, de manera tal de asegurar que tenga una masa crítica mínima y suficiente que le permita ser rentable, en el caso de los vehículos de más baja gama en general se autoriza la apertura de varias concesionarias oficiales en una misma región, ya que el volumen de venta y la demanda potencial de dichos productos así lo permiten y lo requieren, de forma tal de dar cobertura al mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.

c) Poder de negociación de los Proveedores:

En este punto el nivel de atraktividad del segmento podría considerarse baja, debido a que para cada marca el proveedor es único, limitando por ende el poder de negociación de las concesionarias. Sin embargo, para el caso de "La Concesionaria", no se puede dejar de lado la importancia de ser una de las comercializadoras más importantes de la marca Toyota en Argentina y el apoyo directo que la organización recibe permanentemente de la terminal.



En este sector de la economía, prácticamente todas las decisiones de la relación comercial entre la automotriz y la concesionaria las define e impone la primera de ellas, sobre todo en lo relativo a volumen negociado, zona donde se puede comercializar el producto, precio de compra de las unidades, plazo de pago de las mismas, precio de venta sugerido, procedimientos a seguir y cumplir en materia de procesos comerciales y de posventa, reportes periódicos de información, etc. En definitiva, es una situación monopólica y las terminales emplean su poder para imponer sus condiciones y decisiones.

La situación de dominio de las automotrices puede ser aún más fuerte cuando éstas deciden integrarse verticalmente hacia delante, instalando sus propias concesionarias, como es el caso de Peugeot, Renault, entre otras, lo que le quita muchas veces competitividad a las restantes comercializadoras de dichos productos en el mercado. En el caso de Toyota esto no ha sucedido, no es política de la marca realizar por ella misma la comercialización de sus unidades directamente al público, lo cual es beneficioso para las concesionarias de la red en nuestro país.

Ahora bien, en la actualidad existe una tendencia a tratar de analizar a los proveedores más como un aliado que como una fuerza competitiva con quien hay que rivalizar, intentando generar una relación mutuamente benéfica y de colaboración. En el caso de Toyota y "La Concesionaria", la relación con la terminal es vista desde esta perspectiva, intercambiando información, recibiendo asesoramiento permanente (la terminal le facilita a cada concesionaria una persona que ejerce la función de "fieldman", que es empleado de la terminal y quien se interioriza de la operatoria de la comercializadora, la asesora en materia comercial, anticipa cambios en las asignaciones a los efectos de que las concesionarias sepan con antelación con que producto contarán y hagan los esfuerzos comerciales o de marketing necesarios para vender sus unidades, etc.), capacitando y realizando cursos para los empleados de las concesionarias, etc.



d) Poder de negociación de los Clientes:

El poder de los clientes en la actualidad podría considerarse como media con tendencia hacia la baja. Esto se debe básicamente a que por un lado la gran cantidad de modelos y marcas dentro del segmento de autos compactos (hay que destacar que esta situación se puede extrapolar prácticamente a todos los segmento del sector), genera una fuerte competencia, lo que le permite a los clientes evaluar las virtudes de cada marca y versión y luego negociar con las concesionarias para que en la medida de lo posible, aquel modelo que más le interese tenga los mejores beneficios del mercado, tales como mejor precio, financiación, accesorios bonificados, etc.

Sin embargo, la gran demanda que existe hoy en el sector, que en muchos casos produce un exceso por sobre la oferta, generando listas de espera, otorga a las concesionarias la posibilidad de no tener que salir fuertemente a captar los clientes, ya que muchos de ellos se dirigen solos y unilateralmente a las empresas a adquirir sus productos y bajo estas condiciones, el poder de negociación es relativamente menor para el cliente, sobre todo en modelos altamente demandados, como son los autos chicos, que es el producto estrella por excelencia del mercado automotriz en la actualidad.

Esta situación evidentemente le otorga un fuerte atractivo al sector ya que le permite a las empresas que participan del mismo fijar la mayoría de las condiciones con que se realizan las transacciones.

De todas maneras, al igual que se mencionó respecto a la reciprocidad con los proveedores, se debería intentar generar una relación beneficiosa para todas las partes, de forma tal de producir sinergias que permitan al consumidor tener más y mejores beneficios y a la empresa vender un volumen mayor y obtener una más elevada rentabilidad.

En este sentido, es importante destacar que el cliente de los autos pequeños valora enormemente la variable precio, como elemento fundamental



a la hora de decidir su compra, por lo tanto las concesionarias deben trabajar sobre esta situación para ofrecer un producto que se adecue a esta circunstancia, ya sea a partir del otorgamiento de algún descuento o bonificación, sin que esto altere sustancialmente su rentabilidad (es común que en estos modelos los descuentos los soporte la propia terminal), o bien con el desarrollo de planes de pago que se ajusten al poder adquisitivo de los clientes, etc.

e) Disponibilidad de Sustitutos:

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

La principal fortaleza de los productos sustitutos antes detallados recae en el costo en la compra y empleo de los mismos respecto a los automóviles. Se observa una importante cantidad de personas que emplean diariamente para movilizarse colectivos, taxis, motocicletas, etc. Sin embargo, más allá de esta situación, la demanda de vehículos sigue siendo muy grande y cada vez mayor, lo que genera que tal como se describió previamente, supere a la oferta existente. Por lo tanto, los sustitutos mencionados no tienen la importancia necesaria como para afectar de manera significativa la rentabilidad del sector.

7.2. Características de las Concesionarias de Autos Compactos. Análisis de la Oferta y la Demanda

Luego de analizadas las fuerzas competitivas de Porter, parece interesante realizar una breve descripción de las principales características de la oferta y la demanda del sector de las concesionarias donde se comercializan



unidades de baja gama, que será el nuevo segmento en el cual la compañía venderá sus unidades compactas.

Por el lado de la *Oferta* se observa una importante cantidad de oferentes, no solo del mismo producto que comercializa la empresa, sino de bienes de otras marcas que participan en el mismo mercado y segmento donde "La Concesionaria" venderá sus unidades. Las barreras de entrada, tal como se comentó en el apartado anterior, dependen de las decisiones de cada terminal de promover y aceptar la apertura de nuevas concesionarias de dichas marcas como así también de las decisiones de introducir nuevos modelos al mercado, lo cual (esto último) se observa que sucede cada vez más comúnmente, por lo tanto desde este punto de vista las barreras no son muy elevadas para el caso de los autos de baja gama (tampoco inexistentes), lo que lo convierten a este mercado en cada vez más competitivo.

Las posibilidades de actuación sobre el entorno principalmente se basan en la diferenciación que el producto y principalmente los servicios anexados a éste (descuento o bonificaciones de precio, planes de ahorro, financiación a tasa reducida, etc.) pueden lograr en el mercado. De esta manera, se puede concluir que desde el punto de vista de la *Oferta*, se está en presencia de un mercado que tiene características y puede asimilarse a una Competencia Monopolística.

Si se analiza la *Demanda*, se observa que existe una gran cantidad de jugadores y clientes potenciales. No existen barreras de entradas, cualquier persona que esté interesado en estos productos y tenga los recursos financieros para comprarlos, lo puede adquirir.

Dada la cantidad de opciones que existen en el segmento, la demanda bajo condiciones normales es generalmente elástica (ver aclaración seguidamente) En este mercado, dada la gran atomización que tiene la demanda, las posibilidades que tiene un cliente de actuar sobre el entorno son bajas, ya que normalmente debe ajustarse a los precios y fecha de entrega



dispuesta por la concesionaria (En el caso de los segmentos de unidades más caras, crece en cierta medida el poder de negociación del cliente, aunque la parte fuerte sigue siendo la oferta). En función de estas características, se puede decir que se está en presencia de un mercado Competitivo (con varias características de un Mercado de Competencia Perfecta) desde el punto de vista de la Demanda.

En relación a la influencia que se puede ejercer para imponer los precios, se puede decir que los mismos en general vienen dados por la terminal y que si bien, la concesionaria puede apartarse de los mismos, éstos son precios de referencia que la empresa debe considerar para ser competitiva. De todas maneras, aquí tiene más poder para influir en el precio la concesionaria que el cliente, sobre todo en momentos como los actuales donde los volúmenes de ventas son importantes pese al crecimiento de los precios.

En relación a la elasticidad precio, como bien se mencionó, dada la cantidad de opciones que existen en el segmento, la demanda bajo condiciones normales es elástica. De todas maneras, hay que destacar que en el segmento de mercado de unidades más caras, la elasticidad precio es menor ya que en general el cliente busca exclusividad, no importando tanto el precio, que si bien sigue siendo una variable que se analiza pero que no tiene tanto peso como en vehículos más económicos.

Adicionalmente, en la actualidad ocurre un fenómeno vinculado al crecimiento de las ventas por el mejoramiento de la situación económica del país y a la tendencia que tiene parte de la población de cubrirse de la inflación mediante la compra de bienes de capital, siendo la estrella en ese sentido los vehículos, lo que genera que en este momento, más allá de los incrementos mensuales de precios que están sufriendo los vehículos, la demanda no disminuye, por ello es que bajo este hecho en particular la elasticidad precio es más baja, pero se considera que es una circunstancia coyuntural por la situación que se está viviendo, lo normal es que dada la gran competencia que existe en el rubro, la demanda debería ser elástica en relación al precio.



7.3. Análisis F.O.D.A. de la Empresa

Luego de realizar el análisis del entorno competitivo en el cual "La Concesionaria" deberá realizar sus actividades, se considera necesario efectuar un análisis FODA de la empresa.

Esta herramienta de análisis estratégico, permite analizar elementos internos y externos de una organización. A su vez, ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Para el caso aquí planteado, seguidamente se presenta una descripción sintética de las principales fuerzas que conforman las variables recién enunciadas:

Fortalezas:

- La empresa dispone de recursos humanos capacitados para la función que deben desempeñar, motivados y comprometidos con sus tareas y responsabilidades.

- La compañía provee uno de los mejores servicios de posventa del país, no solo considerando las demás concesionarias de la red Toyota, sino teniendo en cuenta a todas las empresas que forman parte del sector.



- La trayectoria de la organización, que es sinónimo de calidad, compromiso y servicio al cliente, sumado a la marca que sustenta estos valores, constituyen una importante fortaleza para la entidad.
- La certificación de la norma ISO 14001 que obtuvo la empresa es un elemento que distingue a la organización del resto de los integrantes del sector, sobre todo en tiempos como los actuales donde la protección y el cuidado del medio ambiente es un valor cada día más importante y considerado.
- La certificación integral Toyota (esto implica la certificación de absolutamente todas las normas impuestos por la terminal para los sectores de ventas y posventa) que ostenta la empresa evidentemente dan muestra de la calidad de los servicios y el trabajo que se realiza en la compañía.
- La cultura Kaizen que se encuentra impregnada en la empresa, le permiten a la organización permanentemente revisar sus procesos, con el fin de lograr la mejora continua y motivar al personal al sentirse partícipes importantes de las decisiones que se toman internamente. Esta metodología consiste en reunir empleados de diferentes áreas de la empresa con el objeto de encontrar la solución a una problemática planteada, la cual luego de evaluarse es implementada, para posteriormente ser monitoreada y en caso de ser necesario se aplicarán las medidas correctivas que fueren necesarias.
- La empresa, que no solo comercializa vehículos, sino que también presta un excelente servicio de posventa y vende y alquila equipos industriales (con exclusividad para hacerlo en todo el territorio provincial), demuestra su voluntad y decisión de convertirse en una concesionaria integral, que brinda todo tipo de soluciones vinculadas al automotor, elemento distintivo y valorado por los clientes.



Debilidades:

- Al ser la empresa una concesionaria monomarca, tiene una limitada variedad de modelos que ofrecer al cliente que se aproxima a sus instalaciones, a diferencia de otras compañías que comercializan vehículos de varias marcas.
- En línea con el punto anterior, Toyota para Sudamérica ofrece una línea muy limitada de autos, muy inferior a la que ofrece la marca en otros lugares del mundo. Por lo tanto, la empresa objeto de este trabajo solo ofrece en autos 3 modelos diferentes (con sus diferentes versiones), un número menor si se la compara con concesionarias oficiales de otras marcas, más allá que en breve se introducirá un cuarto modelo que será el auto compacto.
- Si bien todas las unidades comerciales de la empresa son superavitarias, hay una gran dependencia del sector de ventas, generadora de más del 80% de la facturación de la empresa, por lo que una declinación en la facturación de esta área afectará al resto de la organización
- El tomar en general unidades usadas como parte de pago de los vehículos nuevos que comercializa la empresa, podría disminuir la cantidad total de ventas potenciales.

Oportunidades:

- La aplicación de las licencias no automáticas por parte del gobierno nacional pueden ser consideradas como una oportunidad o bien como una amenaza. En el primero de los casos (como amenaza se describirá seguidamente), la misma puede verse como una fuerza del entorno positiva ya que Toyota, al tener una planta de fabricación en el país, prácticamente no se ha visto afectada por esta situación, lo cual lo



coloca en una situación de privilegio respecto del resto de las marcas, circunstancia que afecta positivamente a "La Concesionaria".

- El crecimiento económico que se viene observando en nuestro país en los últimos años, motiva al público en general a comprar una mayor cantidad de bienes durables, dentro de los que se destaca la adquisición de vehículos y fundamentalmente las unidades compactas.
- La inflación es un flagelo que impacta en el bolsillo de la población. Hoy nuestro país se encuentra sumergida en un proceso inflacionario, por lo que la gente, para protegerse de la misma y mantener el poder adquisitivo de sus ahorros, se vuelca a la compra de bienes, dentro de los cuales los automóviles son uno de los productos elegidos para el resguardo de valor.
- El hecho que Toyota haya sido la primera marca en el país en comercializar un auto híbrido (Toyota Prius), demuestra el interés de la marca y de toda su red de concesionarios en la concientización por el cuidado del medio ambiente.
- Para principios del año 2013, Toyota colocará en el mercado argentino un nuevo auto compacto, lo cual le permitirá a "La Concesionaria" ampliar la gama de modelos que ofrece al público y potenciar sus ventas.
- La baja en las tasas de los créditos prendarios y leasing (respecto de las existentes en la crisis financiera del año 2008) ha favorecido el crecimiento de las ventas de unidades de la empresa ya que aquellas personas que desean adquirir vehículos de manera financiada, con las tasas actuales, fijas y en pesos, lo pueden hacer con un riesgo limitado.
- Que Toyota sea la automotriz líder a nivel mundial le da a "La Concesionaria" un respaldo muy importante.



Amenazas:

- Los conflictos sindicales entre ACARA y SMATA pueden afectar el normal desenvolvimiento de la empresa, a través de paros o movilizaciones que pueda llegar a hacer el personal que se encuentra sindicalizado.
- Los conflictos existentes en el comercio exterior con Brasil pueden generarle un perjuicio a la empresa ya que dos de las unidades que comercializa, como son el Toyota Corolla y próximamente el auto compacto, se producen en aquel país.
- La aplicación de las licencias no automáticas por parte del gobierno nacional puede ser considerada como una amenaza ya que puede llegar a producirse el faltante de algunos de los repuestos o accesorios que comercializa la empresa.
- El lanzamiento al mercado de nuevos modelos y versiones de otras marcas, de alguna manera, afecta el negocio de "La Concesionaria", ya que aquellos intentan seducir en base a nueva tecnología y diseños a los tradicionales clientes de la marca japonesa.
- El control de precios impuestos por el gobierno puede llegar a convertirse en una amenaza en el caso de que el mismo avance sobre las unidades de la marca japonesa (hasta ahora solo se limitó por un tiempo el precio del Corolla XLI).
- Una amenaza importante sería la decisión de Toyota de permitir el establecimiento de otra concesionaria oficial de la marca en la ciudad de Córdoba, lo que afectaría el volumen negociado por la empresa actualmente.



- Creciente competencia de otras concesionarias ofreciendo autos compactos. En este punto la empresa intentará seducir al potencial cliente a través de un trabajo de inteligencia comercial, conociendo sus gustos, preferencias y resaltando las virtudes del vehículo que se intenta vender, diferente a todo lo que se puede encontrar en la actualidad en el mercado.

- Imposición del precio de venta por parte de la terminal, lo que le quita flexibilidad y poder de negociación a la concesionaria respecto al cliente. Para suavizar esta situación, la empresa podrá llevar a cabo algunas estrategias vinculadas a promociones que le permitan hacer sentir al cliente que está recibiendo descuentos o beneficios al momento de la compra de estas unidades.

7.4. Estrategia de Marketing Actual.

Para comprender mejor la situación competitiva de una organización en su mercado objetivo, se puede analizar el papel o rol que juega en el mismo: Así, se puede encontrar empresas líderes, retadoras, seguidoras o especialistas en nichos.

En el caso de "La Concesionaria", en la actualidad la misma comercializa principalmente dos productos que podrían considerarse estrellas, que se encuentran consolidados hace años en el mercado y que son líderes en el segmento en el que participan, como son la Toyota Hilux dentro de las pick-up y el Toyota Corolla considerando a los sedanes medianos. Entre ambos suman cerca del 90% del volumen negociado por la compañía.

Basándonos en Kotler y Keller (2006, p. 349), se puede decir que los productos más conocidos suelen ocupar una posición en la mente de los consumidores. Sin embargo, la empresa líder no puede ni debe confiarse ya que, entre varias causales, cualquier innovación, cambio en la estrategia de la competencia, incremento de costos, etc. podría perjudicarla.



De esta manera, las empresas dominantes deben actuar en tres frentes:

- Lograr la expansión de la demanda total de mercado: En términos generales, el líder es quien más se ve beneficiado cuando se incrementa la demanda total del mercado. Es por ello que las empresas dominantes deben buscar nuevos clientes y tratar que los actuales consuman más el producto.

Aquí se realiza un esfuerzo conjunto entre la terminal de origen japonesa y la empresa comercializadora de sus productos, realizando el primero de ellos publicidad institucional, de forma tal que los bienes que la misma produce sean conocidos cada vez por una mayor cantidad de personas, mientras que "La Concesionaria", además de la publicidad realizada en medios masivos, organiza eventos, patrocina torneos deportivos, etc., de forma tal de llegar a un mayor número de potenciales clientes.

Aquí hay que destacar el cambio que ha habido en los últimos años respecto de la consideración de las camionetas o pick-up dentro de la población. Anteriormente, las mismas solo eran empleadas para trabajo principalmente en el campo y para realizar algún tipo de transporte o flete dentro de la ciudad, es decir, era solo considerada como un elemento de trabajo. Desde hace unos años a esta parte esa consideración ha ido mutando, siendo las mismas percibidas actualmente como un bien prestigioso al que muchas personas desean acceder y son empleadas como medios de transporte en reemplazo muchas veces de automóviles para el uso cotidiano incluso dentro de la ciudad. Esta situación ha sido beneficiosa para las empresas que venden este tipo de productos, principalmente para "La Concesionaria" ya que la Toyota Hilux es líder indiscutido en el segmento desde hace ya varios años.



- Defensa de la participación de mercado: Además de ampliar su participación de mercado, el líder debe defender su negocio del ataque de los rivales.

Aquí lo que Toyota ha realizado es una defensa de contraofensiva. Es decir, cuando luego de varios años de liderazgo absoluto ha visto nacer un competidor fuerte en camionetas como lo es Volkswagen con la Amarok, la terminal de origen japonés ha decidido sacar al mercado una nueva versión de la Hilux, más renovada en su estética pero manteniendo sus prestaciones que tan buen resultado le han dado y que es la principal fortaleza del producto, sumamente valorada por los clientes del mismo.

- Incremento de la participación de mercado: Los líderes del mercado logran aumentar su rentabilidad si incrementan su participación en el mercado. Muchas veces un punto porcentual de participación puede equivaler a una importante suma de dinero.

En este sentido, lo que ha realizado Toyota recientemente con el Corolla es efectuarle un restyling al mismo, haciéndolo un poco más deportivo, agregándole caja de seis velocidades y una serie de accesorios valorados por el cliente, todo lo cual fue comunicado a partir de diferentes publicidades, que dieron como resultado que este modelo pasara del segundo al primer lugar dentro del segmento en el que compete.

Esta situación fue aprovechada por "La Concesionaria", quien ha visto en los últimos meses potenciar las ventas de estas unidades, colaborando con publicidad propia en diferentes medios locales, principalmente del rubro gráfico.

Todas estas acciones llevadas a cabo por la terminal y "La Concesionaria" han permitido potenciar las ventas de la empresa, tanto en unidades físicas como



en términos monetarios, mejorar su rentabilidad y aumentar su participación en el mercado.

7.5. Reformulación de la Estrategia para Adecuarla a la Nueva Unidad de Negocios

Hasta aquí "La Concesionaria" se ha visto beneficiada en el sentido de tener que comercializar productos que ya se encuentran consolidados en el mercado y que son conocidos por todos, además de estar probada su calidad, confort y eficiencia, tal como lo descrito en el punto anterior.

Sin embargo, la empresa se enfrenta a un desafío importante al tener que comenzar a comercializar un automóvil nuevo y de características diferentes a los que ha tenido la marca en la región hasta la actualidad.

Toyota es la automotriz más grande e importante a nivel mundial y se caracteriza por intentar ser líder o por lo menos poseer una participación interesante en todos los segmentos en los que participa. La introducción en Sudamérica del auto compacto no será la excepción, ya que intentará a través de toda su red de concesionarias ir ganando posiciones en el mercado hasta lograr detentar un lugar destacado, lo que implica por lo menos situarse dentro de los 5 vehículos más vendidos del segmento, más allá de que son otras las marcas que actualmente tienen una gran participación de mercado en este nicho, pero obviamente la idea es intentar contrarrestar las fuerzas de los rivales y con el tiempo lograr ubicarse en un sitio de privilegio.

Por este motivo, "La Concesionaria", en relación al auto compacto, deberá reformular la estrategia que ha venido teniendo hasta el momento que era la de líder para pasar a llevar adelante una estrategia de retador.

Siguiendo a Kotler y Keller (op. cit., p. 356), se debe mencionar que lo primero que debe hacer el retador es definir su objetivo estratégico, que



normalmente, como lo es en este caso, es incrementar su participación en el mercado.

Luego, se debe decidir a que empresas atacar. Las opciones son atacar al líder del mercado o bien a otras empresas de su mismo tamaño que no atienden bien el mercado o sino atacar a pequeñas empresas locales o regionales. En el caso del auto compacto de Toyota, la idea será competir directamente con los líderes del segmento, en base a intentar demostrar las mejores cualidades del producto ofrecido por la marca japonesa.

Luego de definido el oponente y el objetivo, se debe establecer la estrategia de ataque. En este sentido lo recomendable para este caso es realizar un ataque frontal modificado, en el cual el atacante debe intentar como mínimo igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución del oponente. En este caso, la idea de la empresa es ofrecer un producto de calidad superior, respaldo de la marca líder y garantía extendida a 3 años, algo novedoso para este tipo de vehículos.

Además de esta estrategia general, se deben desarrollar estrategias específicas. Para nuestro caso, la idea es, tal como se comentó, ofrecer un producto de prestigio, a un precio competitivo, con atributos que el cliente valora y que esté dispuesto a abonar para obtener ese diferencial de valor.

Esto será acompañado por el excelente servicio de posventa con el que cuenta "La Concesionaria", considerado como el mejor de la red Toyota del país, el cual intentará brindar no solo un servicio de calidad superior, sino que en menor tiempo respecto de los rivales.

7.6. Objetivos de Marketing

A partir de las definiciones estratégicas de más alto nivel en la empresa, se desprenden los diferentes objetivos funcionales que se deberán perseguir y alcanzar a los efectos de cumplir con todo aquello que se ha previsto.



En relación al Marketing, los objetivos que se han propuesto en relación a la nueva unidad de negocio vinculada a la comercialización del vehículo compacto, son los siguientes:

- *Alcanzar durante el año 2013, que es el primer año de comercialización de la unidad, la cantidad de 1.000 unidades vendidas, que es prácticamente el 100% de la asignación que recibirá "La Concesionaria".*

La idea de Toyota es comercializar alrededor de 28.000 unidades en el año del lanzamiento de esta unidad, a través de sus 41 concesionarias en el país. Aquellas más grandes, como "La Concesionaria", recibirán una asignación mayor.

La empresa aquí analizada se ha puesto como meta alcanzar a comercializar la totalidad de las unidades que se le asignarán (más allá de tener un stock mínimo de seguridad de 20 unidades, tal como podrá apreciarse en el capítulo IX), desafío importante si se considera que es una unidad nueva y muy diferente de las que históricamente ha venido vendiendo, además de representar prácticamente un incremento en las ventas totales de la organización del orden de un 50% en relación a las ventas estimadas para el año 2012.

Otro de los objetivos de Marketing perseguido es el siguiente:

- *Lograr en el período 2015-2018 una participación de mercado promedio en el segmento de los autos chicos del 10%, de forma tal de ubicarse dentro de los 5 modelos más vendidos.*

El segmento de mercado analizado es uno de los más competitivos del sector, lo que genera que las participaciones de mercado de los diferentes modelos estén muy atomizadas.



En este sentido, se debe destacar que en el año 2010 se patentaron en Córdoba 64.755 unidades 0 km, lo que representó el 9.9% del total del país. Si consideramos que se espera para los próximos años ventas anuales del orden de las 800.000 unidades, se podría pensar que nuestra provincia colaborará con 79.200 vehículos vendidos anualmente.

En el siguiente cuadro se puede apreciar las ventas en la provincia de Córdoba de los principales autos pequeños durante el año 2010, su participación en el mercado total provincial y en el de su segmento y cual sería la participación que tendrían en un mercado del tamaño que se espera para los próximos años (800.000 unidades a nivel nacional):

Cuadro N° 7

| | Año 2010 | | Próximos Años |
|---|----------------|--|----------------|
| Patentamientos Argentina | 660.000 | 100% | 800.000 |
| Patentamientos Cordoba | 64.755 | 9,9% | 79.200 |
| Ventas en Córdoba vehículos pequeños | | Part Merc Cba Part Seg Cba | |
| Chevrolet Corsa | 4.315 | 6,7% 21,0% | 5.278 |
| Wolkswagen Gol | 4.020 | 6,2% 19,6% | 4.917 |
| Peugeot 207 | 3.325 | 5,1% 16,2% | 4.067 |
| Ford Ka | 2.029 | 3,1% 9,9% | 2.482 |
| Fiat Palio | 2.002 | 3,1% 9,7% | 2.449 |
| Renault Clio | 1.954 | 3,0% 9,5% | 2.390 |
| Fiat Punto | 1.683 | 2,6% 8,2% | 2.058 |
| Fiat Uno | 1.234 | 1,9% 6,0% | 1.509 |
| Total Ventas Autos pequeños | 20.562 | 100,0% | 25.149 |

Fuente: A.C.A.R.A

Lograr un 10% de market share es una meta sumamente ambiciosa, pero a la vez posible, lo que le permitirá a la empresa convertirse rápidamente en un fuerte retador de los líderes de mercado, para poder en un mediano plazo, en base a un buen producto y un excelente servicio, ubicarse en un sitio de privilegio dentro del segmento. Para lograr este objetivo en promedio se deben comercializar durante este período la cantidad de 2.500 unidades anuales, lo que implica un fuerte crecimiento en el volumen negociado.



7.7. Plan de Comunicaciones Integradas Para el Auto Compacto

La introducción al mercado de un nuevo auto de la marca Toyota evidentemente generará la necesidad por parte de la terminal y las diferentes empresas que forman parte de la red de concesionarias en el país de dar conocer esta novedad, sus características y beneficios.

Si bien desde el punto de vista técnico y de prestaciones un automóvil puede ser muy bueno, se requiere de un Plan de Comunicaciones Integradas que permitan dar a conocer al mismo y de esta manera que éste pueda ser reconocido por todo el público objetivo a quien se dirige el plan antes mencionado y así se genere una interesante demanda del vehículo.

A partir de comprender cabalmente la necesidad de perseguir el efecto máximo de las comunicaciones que la compañía realiza con los distintos públicos-objetivo, el Marketing Integrado es una disciplina que reconoce el valor agregado de considerar un plan completo de actividades combinadas para lograr la mayor coherencia y claridad en su acción.

A partir de ello, a continuación se definirán los objetivos y actividades de comunicación con su respectiva presupuestación, para finalmente describir la estrategia de medios que seguirá la empresa.

Aquí es importante destacar que gran parte de las decisiones y acciones llevadas a cabo en este sentido serán fruto de acuerdos entre la terminal y las distintas concesionarias y que las erogaciones vinculadas al Plan Integral de Marketing en todo lo que respecta a cuestiones institucionales serán soportado por la automotriz, debiendo las empresas comercializadoras del producto solventar las acciones locales de difusión.



7.7.1. Objetivos de las Comunicaciones

En relación a los objetivos de Comunicación, es importante destacar, que si bien el objetivo de Toyota y de su red de concesionarios por un lado es dar a conocer el nuevo vehículo que está comercializando, sus ventajas y beneficios, su intención no acaba allí.

Es importante mencionar que además de obtener ganancias con la difusión y comercialización del auto compacto, lo que se pretende adicionalmente es demostrar que Toyota y las comercializadoras de sus productos se encuentran a la vanguardia en lo que se refiere a desarrollo e innovación tecnológica, demostrar su sitio de líder en el mercado automotriz y posicionar a la marca en diferentes segmentos de mercado, dando respuestas diferenciales de acuerdo a la necesidad del cliente. En este sentido, las comunicaciones que realice "La Concesionaria" considerarán, entre otras cuestiones, estas premisas.

De esta manera, las comunicaciones que se efectúen deberán contener conceptos vinculados a lo cognitivo, con el objeto de dar a conocer el nuevo producto y sus cualidades, como así también aspectos de tipo afectivo, que el cliente reconozca a la marca como líder de mercado y del desarrollo tecnológico automotriz, así como capaz de dar respuesta a cada tipo de clientes y a sus requerimientos

Así, de forma adicional a los objetivos descriptos en el punto anterior, los objetivos de comunicación son los siguientes:

- Lograr para mediados del año 2013 que el 95% del segmento objetivo conozca la existencia del auto compacto de Toyota y alguna de sus características principales.
- Conseguir que el 80% del mercado objetivo que haya adquirido una unidad en el período 2013 y 2014, haya considerado entre las posibilidades de compra al auto de baja gama de Toyota.



- Lograr que el 60% del segmento de mercado al que apunta este producto, para finales del año 2013, destaque dentro de las 3 principales características de un auto su confiabilidad y seguridad (una de las fortalezas más importantes que poseerá el Toyota Etios).

Periódicamente la terminal y las concesionarias a nivel local contratan consultoras que se encargan de realizar encuestas de opinión a diferentes muestras representativas del mercado en el cual las mismas comercializan sus productos. A partir de estos estudios se podrá determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

7.7.2. Actividades de Comunicación

Las actividades de comunicación o comunicaciones de marketing, son según Kotler y Keller (op. cit., p. 536), "el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores.

Las actividades de comunicación desempeñan numerosas funciones para los consumidores, quienes, a partir de ellas, reciben información de la empresa sobre cómo y por qué se emplea un producto, quiénes lo utilizan, dónde y cuándo. Además, también se enteran de quien fabrica el producto y qué significan la marca y la empresa y en último término, reciben un incentivo o una recompensa por probar o utilizar el producto. Las comunicaciones de marketing contribuyen a recordar y transmitir la imagen de marca".

Para el presente plan de negocios, las actividades de comunicación que se proponen realizar serán las que se describen a continuación.

Finalmente, es importante resaltar que las acciones e información detallada a continuación aplican fundamentalmente para el año de lanzamiento



de la nueva unidad de la marca Toyota (básicamente año 2013), lo cual será reforzado en los años posteriores con acciones básicamente de recordación, cuyo presupuesto podrá apreciarse en el capítulo IX, en el apartado referido a la proyección de los estados contables y financieros de la nueva unidad de negocio.

7.7.2.1. Publicidad

Según Kotler y Keller (op. cit., p. 568), "La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada en la que se presenta y promueve ideas, productos o servicios. Los anuncios constituyen una forma efectiva de diseminar mensajes, ya sea para crear preferencia de marca o para educar a los consumidores".

Ahora bien, los objetivos de la terminal y las concesionarias respecto al auto compacto, en relación a la publicidad y en concordancia con la CIM (Comunicaciones integradas de Marketing) definidas, se pueden distinguir en dos:

1. Publicidad propia del producto
2. Publicidad corporativa.

Por un lado, en relación al primer objetivo, lo que se pretende es publicitar el producto y así lograr las ventas proyectadas para este vehículo. Para ello, hay que destacar las ventajas que implica emplear este nuevo modelo, su calidad, prestaciones y confort.

En este sentido, uno de los objetivos de la actividad de publicidad será:

- Lograr una vez finalizada la campaña, cuando se le consulte al mercado objetivo que nombre 3 autos compactos, que uno de los mencionados sea el nuevo auto de Toyota.



Por otro lado, es una buena oportunidad para hacer publicidad corporativa, tanto para la terminal como para "La Concesionaria". En el primero de los casos, a través de la publicidad institucional se pretende que el público objetivo vea a la compañía como la automotriz más innovadora, pionera en avances tecnológicos y comprometida con todos los segmentos de mercado. En el caso de "La Concesionaria", con la publicidad se busca que los potenciales clientes y usuarios de vehículos consideren a la misma como referente del sector automotriz, ofreciendo una gama variada de opciones que se adecuan a las necesidades de los mismos.

De esta manera, otros de los objetivos de esta actividad son:

Para la Terminal:

- Al término de la campaña, cuando se le consulte al público objetivo cuál es la automotriz más innovadora y pionera en avance tecnológico, el 70% responda Toyota.

Para "La Concesionaria":

- Al término de la campaña, cuando se le consulte al público objetivo para que nombre 2 concesionarias referentes en el sector en la provincia de Córdoba, el 50% responda "La Concesionaria".

Por los motivos antes mencionados se realizará una campaña que incluya diferentes soportes, aunque empleando los medios específicos que se consideran más efectivos, por un periodo de 2 meses y que alcance a todo el público objetivo, mediante el empleo de una multiplicidad de medios para lograr una mayor recordación. A continuación se detallan los soportes a utilizar y en que consiste el uso de cada uno de ellos.



Televisión

La televisión es un medio masivo de comunicación que es seguido por una inmensa cantidad de gente. Esto es importante ya que el tipo de producto que comercializará "La Concesionaria" es normalmente demandado por una gran parte de la población, lo cual se demuestra en los datos mencionados previamente en esta tesis donde se destaca que el segmento que mayormente contribuye al crecimiento del sector automotriz es el de los autos chicos.

De esta manera, para hacer publicidad, se deberá seleccionar un programa que sea en la medida de lo posible seguido por una parte importante del público objetivo al que va dirigida esta campaña publicitaria. Esta selección podrá observarse en la sección de estrategia de medios, como así también se desarrollará en ese apartado el análisis de los costos totales y unitarios (por impacto) de esta acción.

Radio

La Radio es otro de los medios masivos de comunicación, por lo tanto es otro de los soportes que deberán emplearse para realizar la publicidad del nuevo producto que se comercializará.

También en el desarrollo de la estrategia de medios se definirá el programa seleccionado para publicitar y la extensión del mismo, además del análisis de los costos totales y unitarios (por impacto) de esta acción.

Gráficas

De manera adicional a los soportes detallados precedentemente para realizar publicidad (que serán analizados con mayor detalle en el apartado de Estrategia de Medios), se realizarán también publicidades gráficas:



- Eligiendo por un lado el diario, ya que se considera que es otro de los medios que permite llegar a una importante porción de la población y que por lo tanto será otro de los soportes empleados en esta campaña publicitaria.
- Y por otro lado se llegará al público objetivo a través de carteles en vía pública colocados por la terminal, para lo cual se utilizarán dos tipos distintos de los mismos: primero se usará un cartel en las principales ciudades del país donde se muestre una imagen del auto llamativa, y segundo, se colocarán carteles en las salidas de dichas ciudades, con leyendas que recuerden los spots de radio y televisión. El presupuesto de esta última acción será soportado íntegramente por la automotriz, por lo que no implicará erogaciones por parte de "La Concesionaria".

7.7.2.2. Promoción de Ventas

Las promociones de Ventas son las actividades de Marketing que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de venta, distribuidores o consumidor final y estimulan así ventas inmediatas o a corto plazo.

A diferencia de los propósitos de la publicidad, la promoción de ventas pretende persuadir para que se realicen compras de corto plazo y así obtener resultados inmediatos a menudo mensurables.

Los objetivos de Toyota y las concesionarias en relación al auto chico respecto a las promociones de ventas son las siguientes:

- Durante el año 2013 y 2014, que el 50% de los clientes que ingresen a "La Concesionaria" (y al resto de comercializadoras de los productos de Toyota), hayan realizado alguna consulta o un Test Drive sobre el auto compacto.



- Durante el año 2013, todas las concesionarias Toyota del país hayan vendido por lo menos el 90% de la asignación que recibieron.

Ahora bien, para cumplir con estos objetivos, la multinacional japonesa, junto con las concesionarias planean realizar promociones dirigidas a los clientes, que consistirán básicamente en:

- A todo cliente potencial del producto que se acerca a una concesionaria oficial a consultar por el auto compacto durante el año 2013 y realiza una prueba de manejo (Test Drive), recibirá de regalo una remera de la marca.

Evidentemente que lo que aquí se está buscando es la prueba y el conocimiento del producto por parte del cliente. El costo de esta acción será soportado por la terminal y "La Concesionaria" en partes iguales. El presupuesto asignado por la empresa objeto de esta tesis es el siguiente:

Cuadro N° 8

| Concepto | Importe |
|------------------------------|------------------|
| Unidades a vender año 2013 | 3.000 |
| Tasa cierre de operaciones | 85% |
| Cientes en concesionaria | 3.529 |
| Estimación consulta Etios | 50% |
| Total | 1.765 |
| Costo por Remera | \$ 20 |
| Costo Total Remeras | \$ 35.294 |
| Costo asumido por la empresa | 50% |
| Costo Total | \$ 17.647 |

Fuente: Elaboración Propia

Las 3.000 unidades es el volumen total de vehículos que espera comercializar "La Concesionaria" durante el año 2013.

- Las personas que durante los meses de abril a junio del año 2013 ingresen al portal web de "La Concesionaria" y dentro de la sección destinada al auto compacto completen un formulario con sus datos, se



les otorgará un cupón con un descuento del 10% en el próximo servicio que le realicen a su vehículo Toyota en un concesionario oficial.

Aquí lo que se pretende es que el cliente vía Internet conozca más del nuevo vehículo y al mismo tiempo fomentar la venta de productos complementarios, como es el servicio de posventa. El presupuesto destinado a esta acción es el siguiente:

Cuadro N° 9

| Concepto | Importe |
|--------------------------------|------------------|
| Ingresos a Portal por mes | 1.000 |
| Ingresos que llenan formulario | 20% |
| Descuentos por mes | 200 |
| Meses de promoción | 3 |
| Cantidad total de descuentos | 600 |
| Costo Service promedio | \$ 1.100 |
| % de Descuento | 10% |
| Descuento por service promedio | \$ 110 |
| Costo Total | \$ 66.000 |

Fuente: Elaboración Propia

7.7.2.3. Marketing Directo

En sintonía con los Objetivos de Marketing, las acciones de Marketing Directo han sido orientadas a lograr la comunicación directa y concreta hacia el público, de una manera que sea mensurable y asegure la transacción.

Concretamente se ha elegido particularmente un primer contacto telefónico del potencial cliente, el envío vía Internet ó correo de material impreso y una propuesta concreta de Test Drive. En resumen una acción totalmente personalizada.

El punto de partida de esta tarea, es la utilización de bases de datos de clientes actuales y de usuarios de vehículos de otras marcas e igual gama.

A través del Data Mining, se buscará encontrar a aquellas personas que tengan mayor similitud con los valores y beneficios que propone el auto



compacto y que se encuentren interesados en adquirir o por lo menos conocer la características de este nuevo vehículo.

Los objetivos de esta acción de Marketing Directo son:

- Generar una base de datos propia de 10.000 prospectos durante el año 2013 para realizar la acción de Marketing
- Contactar al 100% de los prospectos identificados, en un plazo de 4 meses
- Lograr una concurrencia al Test Drive del 20% de los prospectos

Desde el punto de vista de los aspectos operativos, el trabajo está planificado en 6 pasos y consistirá en:

1. Generación o adquisición de la base de datos de potenciales clientes sobre los que accionar.
2. Realizar un primer contacto telefónico por medio de un telemarketer de primer nivel quien debe asegurar la continuidad de la acción. Debe ser creíble, preciso, no provocar rechazo, insistir no sólo con convicción sino con algo concreto que ofrecer (Test Drive, venta, etc.).
3. Acción de mailing: realizarla en forma personalizada (no masiva), dando continuidad a quien se contactó previamente por teléfono. Se identificará la persona que contacta, con los datos necesarios para darle credibilidad y sustento a la propuesta que se está propiciando.
4. Se enviará por correo postal, catálogo del modelo, el cual anticipa las características del producto para una mejor comprensión y posibilidades de generar interacción con el área técnica y de ventas en caso de avanzar en el proceso.



5. Confirmación vía telefónica de la recepción del catálogo e interés de participar en el evento del Test Drive (esto permite, precisar número de participantes).

6. Realización del Test Drive

Como puede inferirse, estos 6 pasos tienen la oportunidad de medir el éxito de la convocatoria en sus distintas instancias, y cuyo primer apunte es confirmar si el 100% de los contactos realizados llegan a la instancia de la prueba de manejo. Esto permitirá medir la acción de comunicación.

La segunda y más importante medición, es concretar luego de Test Drive la reserva y la operación de venta.

Dado que este tipo de acción de marketing, tiene un costo que puede considerarse importante, la clave de su éxito radica en establecer claramente las etapas para realizar un seguimiento adecuado y fundamentalmente contar con una base de datos de calidad más que de cantidad para dar inicio a la acción.

Esta acción de marketing será desarrollada por "La Concesionaria" y pagada por la misma, pero la terminal le reembolsará la mitad de lo erogado por lo tanto el costo final que eroga la empresa es del 50% de lo presupuestado para la misma. De esta manera, el dinero que se estima se destinará para lo anteriormente descripto será el siguiente:



Cuadro N° 10

| Descripción | Costo por acción | N° de acciones | Costo total |
|--|------------------|----------------|----------------|
| Obtención y generación de BD (Data mining) | 3.500,00 | 1 | 3.500 |
| Selección sobre la BD | 1.000,00 | 1 | 1.000 |
| Servicio de Telemarketer 1° contacto | 2,92 | 10.000 | 29.200 |
| E-Mailing | 0,02 | 6.000 | 120 |
| Servicio de Telemarketer confirmación | 2,92 | 6.000 | 17.520 |
| Diseño catálogo | 5.000,00 | 1 | 5.000 |
| Impresión | 4 | 6.000 | 24.000 |
| Envío pieza 150 g | 5 | 6.000 | 30.000 |
| Combustible Test Drive | 3 | 2000 | 6.000 |
| Total inversión | | | 116.340 |
| Financia la empresa | | | 50% |
| Costo Total de LA CONCESIONARIA | | | 58.170 |
| Operaciones esperadas | | 300 | |
| Costo para LA CONCESIONARIA por venta realizada | | | 194 |

Fuente: Elaboración Propia

7.7.2.4. Acciones de P.N.T. y Otras Formas de Comunicación

Para reforzar el efecto generado por las acciones antes mencionadas, se prevé además la realización de actividades de Patrocinio.

Se debe mencionar que tanto Toyota como "La Concesionaria" son actualmente sponsors oficiales del club La Tablada de Córdoba, por lo tanto en las camisetas de los equipos de dicho club figura el nombre de la terminal y en la estática de sus estadios se puede encontrar cartelera de la empresa comercializadora de vehículos en esta ciudad.

Aquí lo que se podría realizar es que en cada partido que jueguen de local los equipos del club, ya sea de rugby o de hockey, se instale un stand con un vehículo de muestra y una promotora. La idea es que también se encuentre un vendedor, que sea uno de los que se encuentre de turno ese fin de semana, de manera tal de no generar costo adicional para la empresa (en lugar de prestar sus servicios en la empresa lo hará en el stand)

El costo de esta actividad será soportado por "La Concesionaria" y es el siguiente:



Cuadro N° 11

| Concepto | Importe |
|-------------------------|------------------|
| Compra del Stand | \$ 5.000 |
| Levantamiento del Stand | \$ 500 |
| Promotora por evento | \$ 200 |
| Cantidad eventos al mes | 4 |
| Cantidad de Meses | 7 |
| Costo Total | \$ 11.100 |

Fuente: Elaboración Propia

7.7.2.5. Internet y Otros Medios Interactivos

Las inversiones realizadas para estas acciones serán dirigidas por "La Concesionaria" bajo la supervisión de la terminal y financiadas en partes iguales por ambas.

Los objetivos perseguidos a partir del empleo de Internet y medios interactivos son los siguientes:

- Lograr a través de este medio una amplia cobertura en la zona primaria asignada a "La Concesionaria". Por medio de un muestreo de varias localidades de la provincia, lograr que en dos años el 100% de la muestra conozca el auto compacto de Toyota.
- Lograr una tasa de cierre de ventas del 20% sobre el 100% de las consultas por Internet.
- Por medio de la red y a través de campañas masivas y segmentadas llegar a jóvenes que por más que no posean los medios económicos crezcan con la concepción de que Toyota es líder mundial en el sector con productos y servicios de calidad.
- Lograr por medio de las acciones interactivas un tráfico de 120 usuarios por día en el sitio web institucional de la empresa.



Para lograr los objetivos detallados, "La Concesionaria" realizará las siguientes acciones:

Internet

La fortaleza de este medio radica en que permite llegar a una gran cantidad de personas ubicadas en lugares distantes en tiempo real. Además, en la actualidad existen medios que permiten hacer un seguimiento a través de la web del público objetivo, sus preferencias y tendencias y de esta manera poder obtener información útil que permita realizar una campaña acorde a las expectativas del público y a las intenciones de la empresa.

A partir de esta premisa lo que se pretende al emplear este medio es que los potenciales clientes del producto objeto del presente trabajo, en las diferentes páginas web que usualmente frecuentan, encuentren información sobre el Toyota Etios, así como links que le permitan ingresar a la página de "La Concesionaria" donde se describe y explica el nuevo modelo.

De esta manera, se deberán aplicar técnicas de marketing viral de forma tal de lograr captar la atención del público al que va dirigida esta campaña.

También es interesante poder acceder o emplear bases de datos sobre personas que forman parte del mercado objetivo de este vehículo a los efectos de poder a través de algún mecanismo contactarlos para ofrecerles la posibilidad que conozcan el auto, vivan la experiencia de manejarlo y luego deseen comprarlo.

En resumen, las acciones a implementar serían:

- Emplear la base de datos generadas a partir de las actividades de Marketing Directo para invitar a potenciales clientes a través de e-mails a la presentación del vehículo y posteriormente otro e-mail invitándolos a



ingresar al sitio web para que realicen un Test Drive y vean online una muestra dinámica del vehículo con sus explicaciones técnicas.

- Realizar a través de google lo que se denomina campañas, para linkear el producto en todas las web del segmento de interés y luego a través de google analytics analizar el movimiento que está haciendo en el sitio de "La Concesionaria".

El costo de estas actividades es el siguiente:

Cuadro N° 12

| Concepto | Importe |
|--|------------------|
| Campaña en Google (4 meses) | \$ 12.000 |
| Administrador de seguimientos de Internet (1) | \$ 14.000 |
| Diseño de las imágenes a linkear en la web para cada segmento objetivo (presentación, sobre test drive, para jóvenes, para target de compradores actuales) | \$ 5.000 |
| Costo total de la acción | \$ 31.000 |
| Financiación de LA CONCESIONARIA | 50% |
| Total | \$ 15.500 |

Fuente: Elaboración Propia

(1) 4 meses una persona realizando seguimientos \$ 3500 x mes = \$ 14000

Medios Interactivos

Los Medios Interactivos son la relación subjetiva que se establece entre una persona y el producto que le es presentado a través de un proceso de diálogo.

Es importante indicar que los medios interactivos no "sustituirán" a los tradicionales, sino que convergerán con ellos y los influenciarán, creando una nueva forma de comunicación con los públicos, donde no importará en qué medio empezará el contacto, sino que la comunicación será permanente y adaptada a cada momento y necesidad.



Pero, sin duda, el marketing viral, una táctica que consiste en promover que la gente difunda un mensaje de manera espontánea, encuentra en este medio una velocidad de difusión y una capacidad de expansión no superables

En este sentido, las acciones a realizar serán:

- Aplicar lo que se denomina Realidad Aumentada, es decir, un conjunto de dispositivos que añaden información virtual a la información física ya existente. Esta es la principal diferencia con la realidad virtual, puesto que no sustituye la realidad física, sino que sobreimprime los datos informáticos al mundo real. La realidad aumentada puede utilizarse para asistir a los usuarios o simplemente para entretenimiento. Se elegirá en esta caso una combinación de ambas donde el usuario ingresará al sitio web, previamente invitado por mail con las explicaciones y link del sitio o página de la empresa, donde deberá imprimir en una hoja el símbolo necesario para realizar la proyección, luego enfrentado a su cámara web del ordenador se le proyectará en la hoja el auto compacto a escala donde a medida que lo gire podrá visualizar las vistas del mismo con las indicaciones técnicas en cada posición, también podrá ingresar al habitáculo y vivir la misma experiencia.

El presupuesto para esta acción es el siguiente:

Cuadro N° 13

| Concepto | Importe |
|----------------------------------|-----------------|
| Diseño de Realidad Aumentada | \$ 10.000 |
| Diseño de imágenes | \$ 1.500 |
| Costo total de la acción | \$ 11.500 |
| Financiación de LA CONCESIONARIA | 50% |
| Total | \$ 5.750 |

Fuente: Elaboración Propia



7.7.2.6. Merchandising

El Merchandising es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente. Como se puede apreciar, está enfocado principalmente al punto de venta.

El objetivo de esta actividad fijado por LA CONCESIONARA es:

- Optimizar el espacio en el salón de venta de la compañía, de manera tal de exhibir todos los modelos de la marca con el fin de alcanzar el objetivo anual de ventas previsto y al mismo tiempo lograr dar a conocer el Toyota Etios entre todos los clientes potenciales que ingresan a la organización.

Para nuestro caso de análisis podemos distinguir 2 diferentes tipos de Merchandising:

1) De la Marca: Aquí lo que se propone es entregar alguna especie de souvenir o regalo a todo aquel potencial cliente que se encuentre interesado en este vehículo. Por lo tanto, este punto se encuentra directamente relacionado con el mencionado en el apartado de promoción, en el cual se detalló que a todo cliente que realice un Test Drive con el vehículo compacto se le regalará una remera de la marca.

2) Del Punto de Venta: Esta actividad se sustentará en 3 pilares fundamentales:

a) Lay Out: La empresa destinará un determinado lugar de su salón de ventas para exhibir permanentemente el auto de baja gama, de forma tal que



toda persona que ingrese a la empresa pueda conocer e interiorizarse sobre este nuevo automóvil.

b) El Producto: El producto exhibido en las concesionarias contendrá cartelería a su alrededor donde se detallará sus aspectos técnicos y las ventajas y beneficios que su empleo genera. Además podrán hacerse pruebas de manejo.

c) El Personal: Los empleados de la concesionaria estarán capacitados sobre el equipamiento y funcionamiento de la unidad y se los preparará para que incentiven a los clientes a que consulten y se interioricen sobre el vehículo chico de la marca japonesa.

En todas estas acciones no hay erogaciones adicionales a las ya mencionadas con anterioridad, por lo que no genera un incremento en el presupuesto del plan de comunicaciones en todo lo concerniente a este vehículo.

7.7.3. Presupuesto de Comunicaciones

Tal como se detalló en el desarrollo de cada una de las Actividades de Comunicación propuestas, todas ellas representan un costo erogable para la compañía, el cual, si bien no se puede definir con exactitud previamente a su implementación, es necesario estimarlo a los fines de poder valorar su incidencia y factibilidad, tanto desde el Área de Marketing de la empresa como desde sus Áreas Financieras y de Gestión.

El esquema presupuestario propuesto responde a un enfoque de elaboración de presupuesto ascendente, toda vez que sigue la lógica siguiente:

1. Se establecen los Objetivos de Comunicación



2. Se planifican las actividades necesarias para lograr esos objetivos, diseñando además objetivos propios para cada una de ellas
3. Se presupuestan los costos asociados a cada una de esas actividades
4. Se consolidan esos costos y se ponen a disposición de los directivos de la compañía para que determinen cuales actividades se llevaran a cabo y cuales no, de acuerdo a las asignaciones presupuestarias que se aprueben.

En función de lo manifestado, el objetivo de este apartado consiste en reunir toda la información numérica asociada a esta presupuestación por objetivos para obtener cifras globales que permitan evaluar con mayor certidumbre los posibles efectos del plan aquí presentado y posibiliten facilitar las posteriores actividades de control.

Se expone a continuación el cuadro integral del Presupuesto de Comunicaciones de la empresa:



Cuadro N° 14

| PRESUPUESTO TOTAL DE C.M.I. | | |
|---|------------|--------------------------------|
| Publicidad | | \$ 365.214 67,71% |
| Publicidad en TV - Costo de Difusión | \$ 121.344 | |
| Publicidad en TV - Costo de Producción Spot | \$ 6.067 | |
| Publicidad en Radio - Costo de Difusión | \$ 58.860 | |
| Publicidad en Radio - Costo de Producción Spot | \$ 2.943 | |
| Publicidad Gráfica | \$ 176.000 | |
| Promoción de Ventas | | \$ 83.647 15,51% |
| Acción Remeras | \$ 17.647 | |
| Acción Descuento en Servicios | \$ 66.000 | |
| Marketing Directo | | \$ 58.170 10,78% |
| Acción Integral | \$ 58.170 | |
| Otras Formas de Comunicación | | \$ 11.100 2,06% |
| Patrocinio Club La Tablada | \$ 11.100 | |
| Internet y Otros Medios Interactivos | | \$ 21.250 3,94% |
| Acción Integral Internet | \$ 15.500 | |
| Acción Integral Medios Interactivos | \$ 5.750 | |
| Merchandising | | \$ 0 0,00% |
| Acción Integral | \$ 0 | |
| Total Erogaciones | | \$ 539.381 100,00% |
| Venta Unidades Año 2013 | | 1.000 |
| Facturación Estimada año 2013 | | \$ 65.500.277 |
| % Invertido en Actividades de Comunicación | | 0,82% |

Fuente: Elaboración Propia

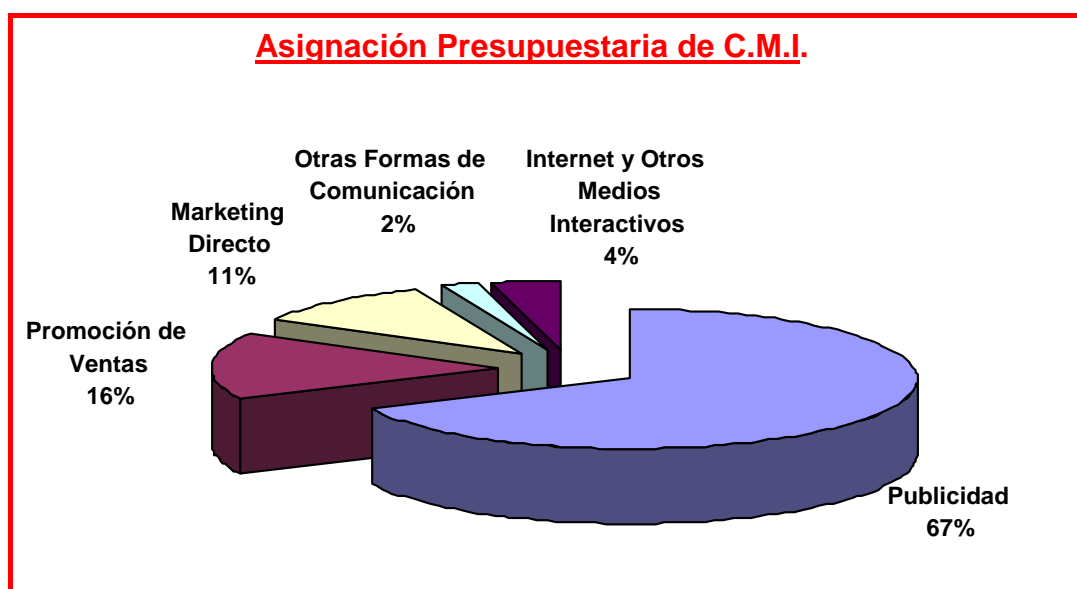
Tal como lo refleja el cuadro precedente, se ha presupuestado gastar en Actividades de Comunicación un monto de \$ 539.381 para la campaña del auto compacto. Esa cifra, representa el 0.82%, de las ventas estimadas derivadas del Toyota Etios de la empresa del año 2013, lo cual es una suma pequeña más que aceptable para la campaña que se quiere realizar, teniendo en cuenta que las medidas adoptadas apuntan no sólo al crecimiento en ventas de un



producto si no que busca en forma subyacente crear una imagen de marca muy fuerte y que puede generar grandes resultados hacia el futuro. Es importante destacar que las acciones que realizará "La Concesionaria", además de ser solventadas parte de ellas por la terminal, serán apoyadas y completadas con las actividades que llevará adelante de manera institucional la automotriz a nivel nacional.

Finalmente, en cuanto a la asignación de ese monto, el cuadro que sigue nos muestra como se distribuyen esas partidas entre las distintas actividades:

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran una asignación de ingresos que guarda lógica con las prácticas generales de las empresas en la materia. El mayor rubro que recibe ingresos es la Publicidad lo cual va en consonancia con la intención de dar a conocer en forma masiva este nuevo producto. El segundo ítem en importancia es la Promoción de Ventas, elemento clave en la generación de un resultado directo sobre las ventas, el cual es fundamental para lograr lo más rápido posible una buena penetración del bien en el mercado. Luego, el resto de las actividades reciben menos fondos debido a que acompañan el fuerte impacto de las otras actividades y tratan de complementarlas.



7.7.4. Estrategia de Medios

En este apartado se procederá a describir el Plan de Medios que deberá implementar "La Concesionaria" para dar a conocer el nuevo vehículo que comenzará a comercializar a comienzos del año 2013.

Aquí es importante destacar, que más allá de la intención de la empresa de que este vehículo en el mercado argentino genere una unidad de negocio que sea rentable, de manera adicional se persigue posicionar a la marca y también a "La Concesionaria" de manera local, como una empresa que puede brindar productos diferenciales a diferentes tipos de clientes, de acuerdo a sus necesidades, pero siempre ofreciendo unidades de calidad, elemento que la distingue de la competencia.

Ahora bien, un Plan de Medios especifica los medios en los que se colocarán los mensajes publicitarios para llegar a la audiencia meta deseada. Para comenzar con el mismo, se detallarán cuales soportes o medios se emplearán para realizar esta tarea.

En este sentido, se tomará de base a las diferentes actividades de publicidad previamente definidas, para que a partir de las mismas, sumadas a los objetivos de comunicación y al mercado meta al que se desea llegar, se definan cuales serán los soportes a emplear.

Los soportes a utilizar en la campaña aquí analizada son:

- **Publicidad en Televisión**: Toyota tiene previsto realizar anuncios televisivos en dos de los programas más vistos de la televisión argentina. Las principales opciones para ello son Showmatch y Susana Giménez. El costo de estas publicidades será abonado por la propia terminal.



En relación a “La Concesionaria”, el plan propuesto es transmitir inicialmente dos spots intercalados con otras publicidades de 10 segundos cada uno, los cuales se repetirán 2 veces por programa, 3 días por semana durante 4 semanas. Una vez finalizado dicho período se mostrará un solo spot que resuma los anteriores en 12 segundos con la misma frecuencia y duración en la exposición. Esta publicidad podrá verse en el programa de producción local más visto de la televisión cordobesa, que es Noticiero Doce, el cual de acuerdo a mediciones a marzo de 2011 de IBOPE tiene una audiencia aproximada de 308.200 espectadores.

Se ha elegido este programa ya que es visto por una importante cantidad de personas que forman parte del segmento de mercado al que se apunta con el nuevo vehículo. De esta manera, se estima que la cantidad de audiencia bruta rondará, tal como se mencionó, los 308.200 televidentes y la audiencia neta o útil los 250.000. El costo de este soporte se presupuestó en \$ 121.344, importe que surge del siguiente cuadro:

Cuadro N° 15

| Periodo | Seg. Aire | Costo por seg. | Costo Total | Audiencia Total | P.O. Impactado | Impactos Brutos | Impactos Netos | Costo por Impacto bruto | Costo por Impacto neto |
|----------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| 1ras 4 semanas | 480 | 158 | \$ 75.840 | 308.200 | 250.000 | 7.396.800 | 6.000.000 | \$ 0,010 | \$ 0,013 |
| 2das 4 semanas | 288 | 158 | \$ 45.504 | 308.200 | 250.000 | 7.396.800 | 6.000.000 | \$ 0,006 | \$ 0,008 |
| Total | | | \$ 121.344 | | | 14.793.600 | 12.000.000 | \$ 0,008 | \$ 0,010 |

Fuente: Elaboración Propia

Se estima que el costo de desarrollo del spot es del 5% de presupuesto de difusión, es decir, \$6.067.

- **Publicidad en Radio:** Se transmitirá inicialmente un spot de 30 segundos que se repita 2 veces por programa, 3 días por semana



durante 4 semanas. Una vez finalizado dicho período se reproducirá el spot pero reducido a 15 segundos con la misma frecuencia y duración en la exposición. Esta publicidad podrá escucharse en el programa "Juntos" conducido por Mario Pereyra de Cadena Tres, que sale al aire de lunes a viernes de 8 a 13:30hs, el cual posee una audiencia de 254.620 oyentes, de acuerdo a datos de IBOPE a marzo de 2011.

Es importante destacar que Cadena Tres es la radio más escuchada de la provincia. Se ha elegido este programa ya que es escuchado por una importante cantidad de personas que forman parte del nicho de mercado al que apunta Toyota y "La Concesionaria" para la venta del auto pequeño. De esta manera, la cantidad de audiencia bruta rondará, tal como se comentó, los 254.620 oyentes y la audiencia neta o útil los 220.000. El costo de este soporte se presupuestó en \$ 58.860, importe que surge del siguiente cuadro:

Cuadro N° 16

| Periodo | Seg. Aire | Costo por seg. | Costo Total | Audiencia Total | P.O. Impactado | Impactos Brutos | Impactos Netos | Costo por Impacto bruto | Costo por Impacto neto |
|----------------|-----------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| 1ras 4 semanas | 720 | 54,5 | \$ 39.240 | 254.620 | 220.000 | 6.110.880 | 5.280.000 | \$ 0,006 | \$ 0,007 |
| 2das 4 semanas | 360 | 54,5 | \$ 19.620 | 254.620 | 220.000 | 6.110.880 | 5.280.000 | \$ 0,003 | \$ 0,004 |
| Total | | | \$ 58.860 | | | 12.221.760 | 10.560.000 | \$ 0,010 | \$ 0,011 |

Fuente: Elaboración Propia

El costo de realización de este spot también es del 5%, lo que nos da un monto de \$2.943.

- **Publicidad en Gráfica:** Toyota está planificando realizar publicidad gráfica en algún medio de tirada nacional y en revistas especializadas.



Para el caso de "La Concesionaria", se considera que la mejor opción es publicar en la hoja 3 de la sección de Clasificados del diario La Voz del Interior una imagen similar a la que podrá apreciarse en los carteles que se instalarán en la vía pública. Esta elección se debe a que una porción importante de los lectores de este diario pertenecen al público objetivo del vehículo compacto y además se está empleando el medio gráfico más popular de la provincia, con quien la empresa ya tiene un acuerdo de hace años para la publicación de sus avisos y anualmente cierra precios, congelando tarifas a comienzos de año.

De acuerdo al Instituto Verificador de Circulaciones, el promedio de ejemplares vendidos los días domingos en el trimestre mayo a julio de 2011 fue de 92.469.

Ahora bien, el anuncio deberá aparecer los días domingos en un lapso de 2 meses. El tamaño de la publicación será de 15 x 10 cm. El presupuesto y los impactos previstos para esta acción son los siguientes:

Cuadro N° 17

| Semanas de publicación | Tamaño aviso | Precio cm/col | Costo por aviso | Costo | | Audencia Total | P.O. Impactado | Impactos Brutos | Impactos Netos | Costo por | Costo por |
|------------------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|--------|----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| | | | | Total campaña | Total | | | | | Impacto bruto | Impacto neto |
| 8 | 15x10 | \$147 | \$22.000 | \$176.000 | 92.469 | 83.222 | 739.752 | 665.777 | \$0,238 | \$0,264 | |

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, los gastos e impactos totales derivados de la aplicación del plan de medios aquí propuesto son los siguientes:



Cuadro N° 18

| MEDIO | COSTO TOTAL | CANTIDAD DE IMPACTOS BRUTOS | CANTIDAD DE IMPACTOS NETOS | COSTO POR IMPACTO BRUTO | COSTO POR IMPACTO NETO |
|--------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|
| Televisión | 121.344 | 14.793.600 | 12.000.000 | \$ 0,008 | \$ 0,010 |
| Radio | 58.860 | 12.221.760 | 10.560.000 | \$ 0,005 | \$ 0,006 |
| Gráfica | 176.000 | 739.752 | 665.777 | \$ 0,238 | \$ 0,264 |
| Total | \$ 356.204 | 27.755.112 | 23.225.777 | \$ 0,013 | \$ 0,015 |

Fuente: Elaboración Propia

7.8. Gestión del Marketing Mix: Análisis de las Denominadas "4P"

Cuando se habla de Marketing Mix, nos estamos refiriendo fundamentalmente a cuatro variables (denominadas tradicionalmente como las 4P, ya que la palabra que identificada a cada una de las mismas comienza con esa letra) que emplea el marketing para implementar sus estrategias y lograr así sus resultados esperados. La correcta gestión de las mismas es una condición que debe cumplirse si se desea alcanzar las metas previstas con anterioridad.

Ahora bien, en relación a la Gestión del Marketing Mix, se procederá a analizar de manera sintética cada una de las 4P para este caso en particular:

- **Producto:** Se refiere al bien o servicio que ofrece la compañía y que satisface una necesidad. Ésta es la base donde se sustenta la gestión del marketing mix de la marca y de la empresa. Toyota es líder mundial en el mercado automotriz y sus productos son reconocidos a nivel global. De hecho, uno de sus modelos como lo es el Corolla es la unidad más vendida a lo largo de todo el mundo.

En el caso del vehículo compacto, se trata del primer auto pequeño que la marca comercializa en la región (la única excepción, como ya se ha comentado es el Yaris, que es vendido en Chile). Los elementos característicos del mismo son la calidad en sus terminaciones, el amplio



espacio dentro de su habitáculo, el excelente rendimiento de la unidad, su bajo consumo y los 3 años de garantía que tiene el mismo, algo inédito para este tipo de vehículos, además del respaldo que implica ser un auto de la marca Toyota, todos ellos elementos que lo permiten distinguirse en relación a la competencia.

Ahora bien, se debe destacar que este tipo de bienes poseen una alta tangibilidad y una baja implicación del consumidor ya que se trata de productos industrializados en serie (aunque es de destacar que permanentemente se hacen encuestas de satisfacción, llevadas a cabo por consultoras contratadas por Toyota y de las mismas surgen periódicamente cambios e innovaciones que se introducen en las nuevas versiones y modelos que fabrica la terminal. De allí todos los restyling que se pueden observar en los modelos de ésta y otras marcas).

Tanto la terminal como "La Concesionaria" trabajarán para destacar las prestaciones de la unidad y demostrar que dentro de la gama baja de vehículos, el Toyota Etios tiene una calidad superior al resto de los competidores.

- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto. La terminal proporciona a la red Toyota del país una lista de precios sugeridos de todas las unidades que comercializa, la cual además publica en su sitio web. Si bien cada concesionaria puede cobrar un importe superior o diferente si así lo desea, evidentemente que el precio sugerido por la marca es un valor guía del cual la empresa no puede alejarse en demasía ya que en caso de hacerlo, los potenciales clientes desviarían sus compras en otras concesionarias del país o bien hacia otras marcas

De todas maneras, en "La Concesionaria", el precio de venta al público de todos sus modelos en la actualidad, es superior al sugerido por la terminal. Esta decisión se sustenta en la circunstancia de que se trata de una de las 3 principales concesionarias de la red, que cuenta con el



mejor servicio de posventa del país dentro de la marca. Esta situación es aprovechada por la organización, ya que muchos clientes desean hacer los servicios de sus unidades en el mismo lugar donde lo adquiere y como la marca otorga 3 años de garantía, los clientes por dicho lapso de tiempo hacen sus servicios en concesionarias oficiales. Como muchos clientes confían en el servicio de posventa de la empresa, avalado por años de experiencia, deciden realizar sus compras aquí, lo cual es aprovechado por la compañía para cobrar un plus en relación al precio sugerido por Toyota.

Sin embargo, las características propias del vehículo de baja gama generan que la situación sea diferente, ya que una de las variables principales que considera el cliente al momento de adquirir este tipo de unidades es su precio. Por lo tanto, para este modelo "La Concesionaria", por lo menos inicialmente, no se apartará del precio sugerido por la terminal para su comercialización.

De manera adicional, y siempre considerando el mercado objetivo de este automotor, se ofrecerá la posibilidad de su adquisición a través de un plan de ahorro, algo inédito para la marca en el país, ya los vehículos de más alta gama no se comercializan a través de esta forma de pago. Adicionalmente, "La Concesionaria", ya ha firmado un convenio con una entidad bancaria reconocida del medio, que permitirá la financiación para la compra de la unidad a tasa cero en doce meses, lo cual hace más tentador la adquisición y desde el punto de vista netamente financiero abarata su precio. El costo de esta operatoria correrá por cuenta del banco privado, que está dispuesto a absorber este quebranto financiero a cambio de que el cliente acceda a un paquete de productos que el mismo tiene.

Además, es importante destacar que la terminal permanentemente monitorea los precios de los competidores, analizando los cambios en la



elasticidad cruzada, a partir de los cuales se pueden decidir cambios en el precio sugerido al público.

Finalmente, un elemento distintivo de Toyota en todos sus modelos (y lo será también para el auto compacto) es que los precios de los servicios (producto complementario) es bajo en relación al resto de las automotrices, lo cual colabora en cierto modo con las ventas de la marca.

- **Plaza:** Es el elemento del marketing mix que permite que un producto llegue al cliente. En ese sentido, se debe mencionar que la empresa se encuentra situada en un lugar estratégico del polo automotriz de la ciudad de Córdoba, ya que es la primera concesionaria que se encuentra al transitar por Avenida Colón desde la zona de los countries hacia el centro. Este local es el único con que cuenta la entidad para comercializar sus productos, no así para efectuar los servicios de posventa, ya que para ello cuenta además con un Taller Móvil que recorre el interior provincial y una sucursal en la ciudad de Arroyito.

El punto de venta, posee una superficie de más de 10.000 metros cuadrados, en el cual se puede exhibir toda la línea de productos. Equilibradamente decorado, el salón posee diferentes secciones con mobiliario brindado por Toyota para ofrecerles a los clientes una excelente atención.

“La Concesionaria” posee exclusividad de venta de vehículos Toyota en la Ciudad Capital, la zona norte y noroeste de la provincia y las localidades limítrofes de Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja y San Luis.

En relación a la entrega de las unidades, la misma se realiza en la propia empresa, por lo tanto el cliente debe concurrir a la misma a retirar la



unidad que adquiere, tal como lo hacen la mayoría de las concesionarias.

Es importante destacar que la empresa cuenta con los denominados reventas, que se desenvuelven en diferentes puntos de la provincia y que pueden emplearse para que ofrezcan el nuevo vehículo en distintos poblaciones del interior provincial.

- **Publicidad/Promoción:** Nos remitimos a lo ya desarrollado en el punto VII.7 de este trabajo de tesis.



VIII. GESTION DE POSVENTA

Si bien el sector comercial es desde el punto de vista de las ventas el más importante, existe dentro de la organización un área considerada estratégica y que en los últimos tiempos ha sido objeto de mucho análisis por parte de los directivos de la compañía, ya que existe el convencimiento de que dentro de unos años los vehículos poco a poco tenderán a ser bastante parecidos y que el diferencial de las distintas marcas va a estar dado por la calidad del servicio de posventa que las mismas puedan llegar a brindar.

En este capítulo se intenta describir aquellos elementos característicos vinculados con la atención al cliente en este destacado sector que posee "La Concesionaria" y cuáles son los cambios que se están realizando en el mismo que deberían profundizarse con vistas a la introducción y comercialización del nuevo vehículo compacto de Toyota, a los efectos de brindar un servicio que sea satisfactorio para todos los interesados en utilizar y contratar los servicios que presta la firma.

8.1. Descripción del Proceso Tradicional de Atención al Cliente en el Sector de Posventa. Detección de Oportunidades de Mejora

Para comenzar con la descripción y análisis del proceso relevado, se debe mencionar que la empresa está dividida en cinco divisiones:

- Ventas
- Equipos Industriales
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos
- Posventa.

En este capítulo nos focalizaremos en esta última área, que es la encargada de la venta de repuestos, accesorios y a su vez es la responsable



del sector de taller, sea para reparaciones o servicios de las unidades que los clientes acerquen a la empresa.

Aquí es importante mencionar que la política de servicio al cliente que posee "La Concesionaria" está direccionada a brindar un servicio de alto valor, ejecutado por un equipo de trabajo profesional, en instalaciones de elevados estándares de calidad.

No hay un servicio diferenciado por producto o tipo de cliente y la idea es que ello se mantenga. Esta política que posee la empresa se sustenta en la concepción de que todos los clientes son importantes pero fundamentalmente de que la compañía tiene la capacidad de brindar un servicio de primera calidad a todo aquel que visite LA CONCESIONARA para adquirir los servicios prestados por ésta.

Asimismo, se debe destacar que los clientes de hoy, cualquiera sea la gama de vehículo que adquiera, debido a la gran información que se encuentra disponible, son muy exigentes con los servicios que receptan y valoran enormemente la calidad de la prestación recibida y el tiempo en el cual se brinda la misma (no están dispuestos a esperar mucho para que se le realice un servicio a su vehículo).

En este sentido y continuando con la estructura del sector de posventa, para repuestos y accesorios "La Concesionaria" dispone de un punto de venta, atendido por dos personas (vendedores) quienes se encargan de tomar los pedidos que los clientes realizan. Aquí, el servicio brindado al cliente cumple con los estándares exigidos por la terminal y con las expectativas de todo aquel que realiza una compra en la empresa. Hasta el momento no se han observado quejas ni grandes colas o excesivos tiempos de espera por parte de todo aquel que concurre a la compañía para adquirir algún bien que se comercializa en esta posición, por lo tanto no se pretende realizar grandes modificaciones aquí con vistas a la introducción del auto de baja gama.



A su vez, en el almacén que posee la organización, trabajan varios empleados cuya función es la de acercar al mostrador lo que cada cliente adquiere, así como también, a través de una ventana que los comunica con el sector de taller, entregan los repuestos que se requieren cuando se está trabajando sobre un vehículo en particular. Este ordenamiento, funciona de manera correcta y no ha generado mayores inconvenientes en las labores cotidianas dentro de la organización, ya que se encuentra claramente sistematizado.

Sin embargo, se puede apreciar una situación que merece su estudio en lo que se refiere al servicio al cliente cuando la gente se dirige a la concesionaria a dejar su unidad para que le realicen alguna reparación o un servicio en su vehículo (auto o utilitario).

Este escenario ha sido y es un tema de mucho análisis por parte de las autoridades de la empresa, el cual ha demandado tiempo de estudio, varias sesiones de tormentas de ideas y la realización de un círculo Kaizen (práctica habitual dentro de la organización para solucionar inconvenientes o situaciones vinculadas a cuestiones consideradas claves o importantes dentro de los procesos que se realizan en la compañía), e implicó la toma de diferentes decisiones para lograr una solución con vistas a la ampliación del volumen de negocio actual y futuro, teniendo en cuenta el incremento en los servicios vendidos cuando se comercialice el vehículo pequeño de la marca.

Adentrándonos en la situación, en primer lugar hay que señalar que "La Concesionaria" contaba a finales del año 2010 con cuatro asesores de servicios que atendían a los clientes que llevaban sus automóviles. La asignación de los turnos para realizar trabajos sobre los vehículos se efectuaba por orden de llegada, lo cual implicaba que, en ciertos horarios no haya ningún cliente en la concesionaria para que le realicen un servicio y en otro momento, haya simultáneamente varios juntos, provocando a veces colas de espera, con el consiguiente malestar que se producía en los usuarios de estos servicios y el desorden interno que esta situación en ocasiones generaba.



Además, desde el punto de vista de los operarios del taller, éstos no tenían una distribución de tareas equitativas a lo largo de su jornada laboral, sino que la misma se caracterizaba por momentos de escasa producción y otros con gran sobrecarga laboral.

Al mismo tiempo, era común que haya clientes que llegaran a última hora del día para que le realizaran alguna reparación a su vehículo, lo que generaba que el personal de taller tenga que quedarse después de hora para terminar los trabajos o a veces manifestarle al cliente que no se le podía brindar el servicio solicitado, con la consecuencia negativa que esto generaba desde el punto de vista económico y de reputación de la compañía.

Por otra parte, es importante destacar que los asesores de servicio además de las tareas antes descritas, se encargaban de trasladar el auto del cliente al taller, cuando éste último lo dejaba en la empresa y luego también se encargaban de llevarlo hasta la recepción una vez que el trabajo estaba terminado y el cliente pasaba a retirar su unidad. Además, debían atender vía telefónica los llamados que efectúan los clientes, quienes quieren asesorarse sobre los servicios y reparaciones que se realizan en la organización (muchas veces son llamadas prolongadas), lo que genera cierto ruido y molestia, ya que mientras el asesor atendía a un cliente personalmente, tenía que estar muchas veces dialogando con otro telefónicamente, por lo que en numerosas oportunidades estaba superado por la situación, se dejaban llamadas telefónicas sin atender (con el consiguiente perjuicio económico que esto traía aparejado para la compañía), los clientes se molestaban, las colas de espera que se producían eran importantes y largas, lo cual generaba una imagen deficiente en la atención al cliente.

Además, esta manera de trabajar generaba que el procesamiento de las órdenes de trabajo o de reparación se realizara prácticamente en el mismo momento en el que debía comenzar la realización de los trabajos, lo que producía una falta de previsión en relación a los repuestos o accesorios a



emplear, tiempos de trabajo y espera de los clientes, disponibilidad de operarios del taller, etc.

Asimismo, para completar el estado situacional, el personal del taller presentaba un nivel de inasistencia importante, lo que evidentemente también resentía la capacidad de servicio que disponía diariamente la compañía, más allá de la capacidad instalada que tiene "La Concesionaria", la cual es muy superior al nivel de ocupación que tiene el taller, debido a que cuando fue diseñado y construido, el mismo fue concebido pensando justamente en el futuro de la compañía, por lo que hay espacio e instalaciones que permitirían atender un número muy superior de clientes diariamente al que se atendían en ese momento, incluso no es necesario realizar ampliaciones ni grandes inversiones desde el punto de vista estructural y de herramental para dar respuesta a los nuevos clientes que tendrá la organización con la venta del vehículo compacto, llegando a poder atender hasta un máximo de 75 clientes diarios que deseen realizar sus servicios en la empresa.

Por último, en un determinado momento se generaron ciertos movimientos internos dentro de la organización, que produjo que la mitad de los asesores sean nuevos en sus puestos, por lo que la agilidad para realizar de manera correcta sus tareas no era la misma que las de aquellos que ya hacía un tiempo desempeñaban dicha ocupación.

En resumen, el escenario descrito muestra las debilidades que tenía la gestión de la posventa de "La Concesionaria" y que llevó a realizarse todo un estudio y planteo de qué mejoras debían introducirse con vista a lograr una mejor atención en el corto plazo y generar los mecanismos que fueran necesarios para dar las respuestas que se requieran una vez que se empiece a comercializar el Toyota Etios. De acuerdo a lo mencionado, la situación previa existente en la organización generaba que:

- Aumentara el número de clientes disconformes con el servicio recibido por parte de la empresa.



- Si consideramos que con el auto compacto se incrementarán los servicios del sector de posventa, de continuar con la situación preexistente, se perderían ventas, afectando negativamente la rentabilidad de la compañía. Aquí es importante destacar que se podrían estar dejando de atender por día con la demanda existente (antes de la introducción del auto pequeño) aproximadamente 30 órdenes de trabajo o reparación (seguidamente se detallará como surge este número) y 60 órdenes de trabajo en total (30 adicionales) una vez que se introduzca el vehículo compacto durante el año 2013 (de las 60 órdenes, 30 serían de los modelos que actualmente comercializa la empresa y las restantes 30 del auto compacto). Hay que destacar que año tras año, a medida que aumente la cantidad de unidades que se comercialicen del vehículo pequeño, las ventas que podría estar perdiendo la empresa, en caso de no realizar ninguna mejora, serán cada vez mayores, considerando, tal como se comentó previamente, que “La Concesionaria” ya dispone del espacio físico, de las instalaciones y de la capacidad instalada en el taller para dar respuesta al incremento en la demanda producida por los nuevos clientes que tendrá la empresa al comercializar el auto pequeño.

- No se cumplieran totalmente con los objetivos fijados por la terminal en cuanto a cantidad de servicios que se deben realizar por mes y por año.

- Existiera un poco de malestar en el personal de la organización

Todo lo anteriormente mencionado redundaba en un servicio al cliente que no funcionaba de manera óptima, con todas las consecuencias (relacionadas a satisfacción del cliente, posicionamiento de la empresa, rentabilidad de la compañía, etc.) que ello acarrearía.

En este punto es importante destacar que para determinar la capacidad de servicio de la empresa y por lo tanto la cantidad de clientes que se podían atender diaria y mensualmente, se procedió a realizar una previsión de ventas,



basada en un plan de ventas elaborado de manera conjunta por la concesionaria y la terminal.

Se debe mencionar que anualmente se realiza lo que se denomina "Reunión del Plan Negocios", la cual tiene características similares a la Reunión de SOP (Sales and Operation Planning) en la cual participan los miembros del directorio de la empresa, sus gerentes y representantes de Toyota, en donde se analizan los resultados y operaciones del año anterior y se definen los objetivos para el nuevo año, en función de la capacidad operativa y comercial de la organización y en base a planes y proyección de ventas realizados por la terminal en conjunto con la concesionaria.

La importancia de esta reunión es que se definen objetivos comunes para el año, el cual se elabora en base a información al que ambas partes tienen acceso y que se considera confiable, además de alinear a la empresa tras la finalidad perseguida.

A diferencia de la Reunión SOP, en lugar de practicar reuniones una vez al mes, aquí lo que se realiza luego de la reunión anual, es un estudio por parte de la terminal, en conjunto con las concesionarias, de las acciones realizadas y resultados obtenidos por parte de cada uno de estos últimos, para lo cual dispone de una figura que se llama Fieldman que se encarga de hacer un seguimiento de las operaciones de la empresa y de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y colaborar activamente con las empresas comercializadoras de los vehículos en los cambios que sean necesarios para encausar el rumbo de la compañía a los efectos de alcanzar las metas previstas. La persona que ocupa este cargo visita cada 30 a 45 días a la empresa y realiza un estudio del desenvolvimiento de la organización desde su última visita y colabora con los directivos de la empresa en las estrategias a seguir hacia el futuro. Finalmente, se debe destacar que existe un Fieldman para el sector de ventas y otro para el de posventa.



En la reunión del Plan de Negocios del año 2011 (realizada en febrero de ese año), en base al análisis de la capacidad instalada de la empresa (se debe recordar que la misma no es para la organización en la actualidad y de cara al futuro una limitación), la cantidad de empleados que dispone y su formación, y fundamentalmente del análisis del potencial de mercado existente en la zona de influencia de la concesionaria en base a su localización, se determinó que “La Concesionaria” podría realizar 60 servicios diarios actualmente y 90 servicios diarios durante el año 2013, una vez que se introduzca al mercado el auto compacto (cantidad que seguirá incrementándose a medida que se vendan más vehículos), lo que equivale a 1320 y 1980 servicios mensuales, respectivamente, cuando en promedio en el año 2010 realizó sólo 30 servicios diarios, lo que confirma la necesidad de realizar modificaciones que permitan incrementar las ventas del sector, más teniendo en cuenta que a partir del año 2014 las ventas del vehículo de baja gama seguirán creciendo (se estima que en promedio podrán venderse 2.000 unidades en el año 2014 y 2500 vehículos anuales a partir del año 2015, tal como se describió en el capítulo VII) y que será necesario aprovechar la capacidad instalada de la empresa, la cual tal como se encuentra en la actualidad puede dar respuesta a los mayores pedidos de los clientes, pero que las restantes variables aquí analizadas impedían hasta ese momento satisfacer estas demandas y que en el caso de no introducir cambios y mejoras tampoco se podría dar respuesta a las solicitudes de quienes adquieran el Toyota Etios.

En definitiva, todo lo anteriormente descrito en este apartado demuestra claramente que este proceso tenía algunas dificultades y falencias que debían ser atendidas y solucionadas.

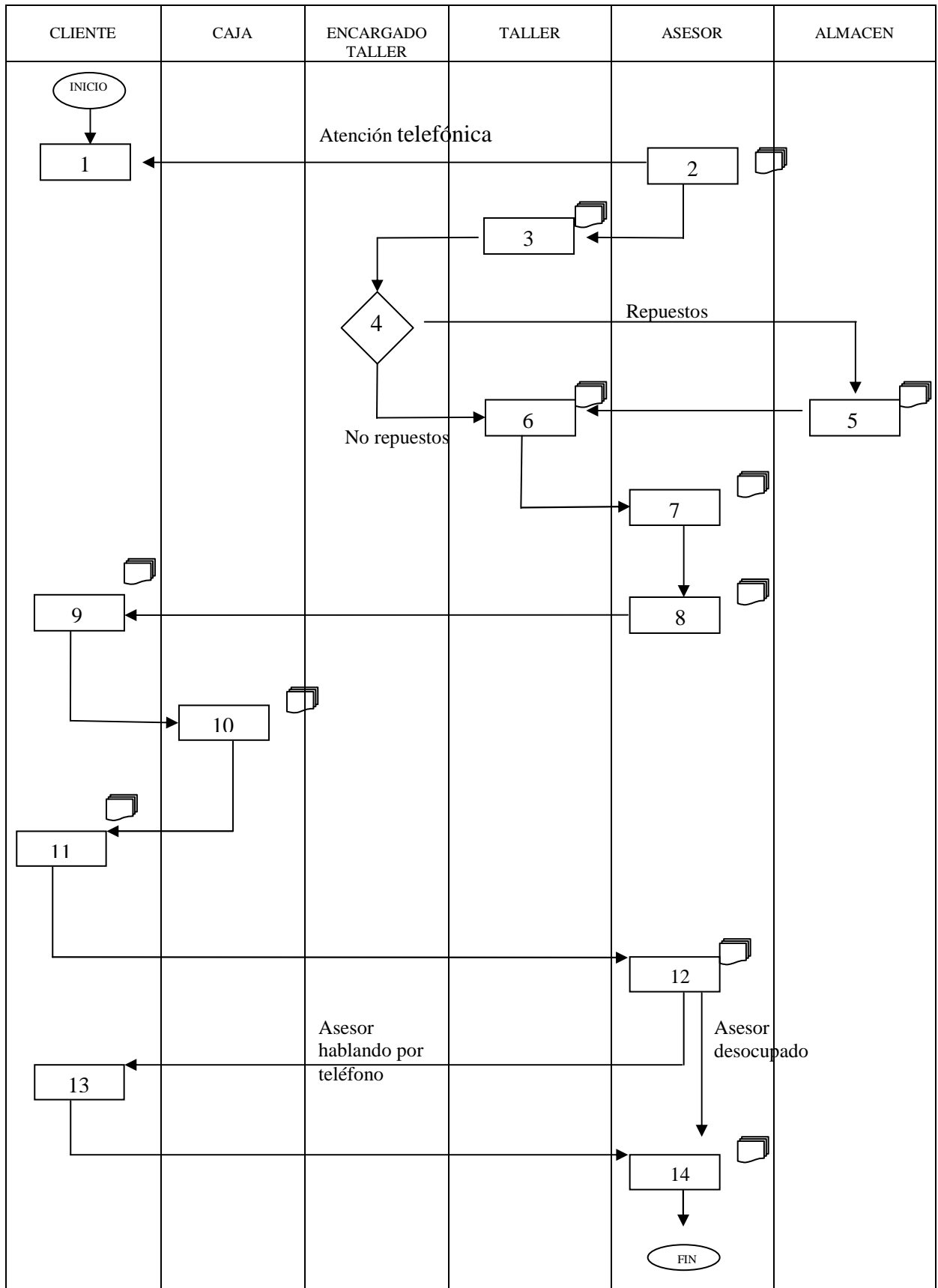
Finalmente, para comprender más acabadamente el proceso de atención a los clientes que llevan sus unidades al taller de la compañía, el mismo puede graficarse, a partir de las diferentes tareas y acciones antes mencionadas (que se detallan además de manera sintética seguidamente), de la siguiente manera:



1. El cliente lleva la unidad a la empresa para que se le realice un servicio
2. El asesor atiende al cliente y recepciona el auto y al mismo tiempo debe atender los llamados telefónicos de clientes que llaman para realizar consultas vinculadas al taller.
3. Luego el vehículo ingresa al taller
4. El Encargado de Taller en ese momento decide que operario trabajará en la unidad ingresada
5. Si hacen falta repuestos, se solicitan los mismos al área respectiva, sino se comienza a trabajar sobre el vehículo.
6. Se termina el servicio sobre la unidad
7. Al terminar el trabajo, se le entrega la llave de la unidad al asesor junto con la orden de trabajo
8. El asesor factura la orden de trabajo (sale impresa en la caja)
9. El cliente recibe del asesor copia de la orden de trabajo y las explicaciones de los trabajos realizados en su vehículo
10. El cliente debe pasar por la caja para abonar su factura
11. La caja cobra la factura y le entrega el original al cliente
12. El cliente con la factura ya pagada se dirige hacia el asesor
13. Si el asesor está atendiendo a otro cliente telefónicamente, hace aguardar a quien le está lleva la factura para entregarle la llave de su unidad
14. El asesor observa que la factura esté paga, entrega la llave del automóvil y el cliente puede retirarse.



Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración Propia



8.2. Determinación de las Variables a ser Reformuladas Para Adaptarlas al Nuevo Plan de Negocios. Medición de sus Efectos

En función de lo expuesto en el apartado anterior y a partir de un análisis profundo de la situación, se identificaron las principales causas o variables que generan oportunidades de mejora en el sector de Posventa, específicamente en lo atinente al servicio al cliente prestado por el taller de “La Concesionaria”, con vistas a incrementar la capacidad para atender la demanda actual de los clientes y al mismo tiempo mejorar la capacidad de respuesta a futuro, considerando que a principios del año 2013 comenzará la comercialización y atención de las nuevas unidades compactas de la marca japonesa.

Estas variables básicamente son las siguientes:

- En primer lugar había definiciones de políticas de la empresa que generaban trastornos en el sector, vinculadas a la definición de que la asignación de turnos para realizar trabajos en el taller se realizaría por orden de llegada. Esta idea se sustentaba en la percepción de que los clientes eran muy exigentes y que no tolerarían que se les imponga un horario para concurrir al establecimiento para que se le realice un servicio a sus vehículos. Por otra parte, el hecho que los asesores se encarguen de atender los llamados telefónicos que los clientes realizan para hacer consultas era otra causa de demora en la atención de aquellos propietarios de unidades que las llevaban a “La Concesionaria” para que trabajen sobre las mismas.
- En segundo lugar, hay una causa vinculadas a los Asesores, ya que, por un lado, la cantidad de los mismos que disponía la empresa (4) era insuficiente para la gran cantidad de trabajo y tareas que demanda esta posición, y a su vez, el hecho de que la mitad de ellos hayan sido nuevos en sus puestos generaba aún una mayor demora en los tiempos de atención.



- En tercer lugar, se observaba un inconveniente relacionado al Taller, ya que no existía un planeamiento o programación de las tareas a desarrollar durante la jornada laboral, ya que los clientes podían llevar su unidad a la concesionaria sin necesidad de pedir turnos anticipadamente. Además, el nivel de inasistencia de los empleados de este sector afectaba negativamente la capacidad de servicio que disponía diariamente la compañía.

- Finalmente, se podía visualizar una causa principal vinculada directamente a los Clientes, quienes en diferentes ocasiones llevaban sus vehículos a la empresa última hora del día para que el taller trabaje sobre ellos. A su vez, muchas veces realizaban consultas telefónicas prolongadas por teléfono, lo que afectaba el tiempo disponible de los asesores para atender a los clientes que se acercaban al establecimiento de la empresa a llevar sus unidades.

Esquemáticamente, se puede observar lo anteriormente descrito en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 19

| PROCESO | CARACTERÍSTICAS |
|---------------------------|---|
| Políticas de la empresa | Asignación de turnos por orden de llegada |
| | Atención telefónica por parte de Asesores |
| Asesores | Escasez de Asesores |
| | Falta de Capacitación |
| Taller | Falta de programación de las tareas |
| | Inasistencias |
| Clientes | Llegadas tardes |
| | Explicaciones prolongadas |
| Causas Principales | Causas Secundarias |

Fuente: Elaboración Propia

A efectos de comprender acabadamente la situación en la que se encontraba la empresa, surge necesario emplear una herramienta como es el Diagrama Causa-Efecto. La elaboración de este tipo de diagramas visuales ayudan a procesar, organizar y priorizar nueva información, de manera que



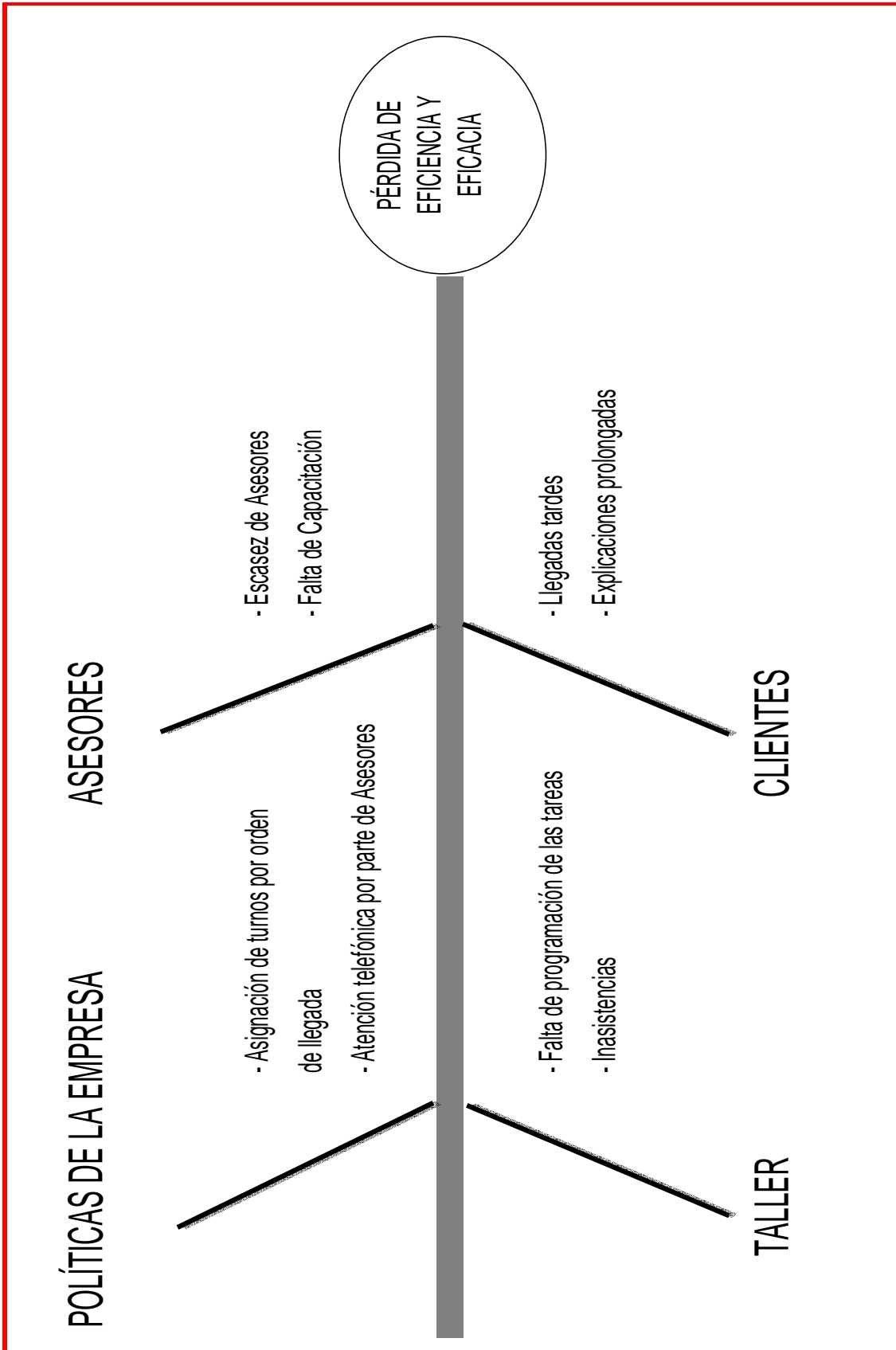
puedan quienes la utilizan integrarla significativamente a su base de conocimientos previos. Además, permite identificar ideas erróneas y visualizar patrones e interrelaciones en la información, factores necesarios para la comprensión e interiorización profunda de los conceptos.

Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción.

El Diagrama Causa-Efecto es también llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez.: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Para el caso aquí estudiado, el Diagrama Causa-Efecto sería el siguiente:



Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración Propia



Ahora bien, con el objeto de cuantificar la incidencia que tiene que cada una de las causas o variables antes mencionadas, en relación a la eficacia y eficiencia del área y por ende en la satisfacción de las necesidades de los clientes, se procedió a medirlas, en función de la cantidad de trabajos en el sector que se estaban perdiendo a raíz de las mismas y que se podrían llegar a perder a futuro una vez que se deba atender a los vehículos compactos de la marca.

Estas mediciones fueron realizadas durante el periodo de un mes, para lo cual se contrató una consultora especializada en la materia. Sus resultados pueden observarse en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 20: Clientes No Atendidos antes de comercializar el Auto Compacto

| PROCESO | CARACTERÍSTICAS | CANTIDAD DE CLIENTES PERDIDOS EN EL MES |
|---------------------------|---|---|
| Políticas de la empresa | Asignación de turnos por orden de llegada | 282 |
| | Atención telefónica por parte de Asesores | 42 |
| Asesores | Escasez de Asesores | 246 |
| | Falta de Capacitación | 23 |
| Taller | Falta de programación de las tareas | 15 |
| | Inasistencias | 23 |
| Clientes | Llegadas tardes | 22 |
| | Explicaciones prolongadas | 7 |
| Causas Principales | Causas Secundarias | 660 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 21: Clientes No Atendidos con el Auto Compacto en el año 2013

| PROCESO | CARACTERÍSTICAS | CANTIDAD DE CLIENTES PERDIDOS EN EL MES |
|---------------------------|---|---|
| Políticas de la empresa | Asignación de turnos por orden de llegada | 564 |
| | Atención telefónica por parte de Asesores | 84 |
| Asesores | Escasez de Asesores | 492 |
| | Falta de Capacitación | 46 |
| Taller | Falta de programación de las tareas | 30 |
| | Inasistencias | 46 |
| Clientes | Llegadas tardes | 44 |
| | Explicaciones prolongadas | 14 |
| Causas Principales | Causas Secundarias | 1320 |

Fuente: Elaboración Propia

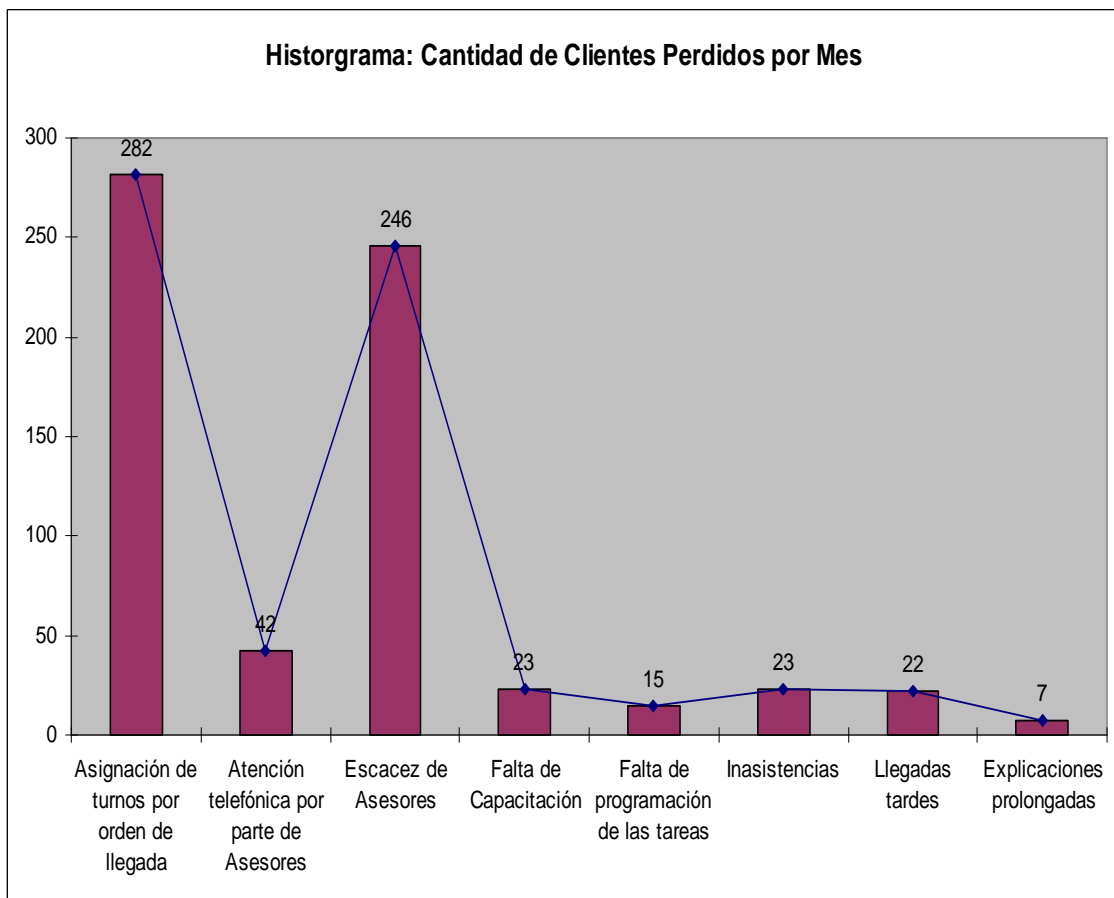


Como puede observarse claramente, los clientes potenciales no atendidos se duplicarían en el año 2013 una vez que se introduzca al mercado el vehículo compacto.

A partir de esta información, es conveniente diseñar un Histograma, herramienta que nos permite de una manera rápida y sencilla, observar la frecuencia con la que se manifiestan las características (problemas) antes detalladas durante un período de tiempo determinado (para nuestro caso un mes).

El Histograma aplicado al caso que nos compete considerando la realidad de "La Concesionaria" a comienzos del año 2011, sería el siguiente:

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración Propia



Tal como se mencionó precedentemente, para fines del año 2013, estas cantidades se duplicarían considerando la necesidad de atención de los nuevos vehículos de baja gama, en la medida que no se planeen e implementen mejoras en estos procesos.

Finalmente, se puede emplear el Diagrama de Pareto para analizar esta información. El mismo, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos, de forma que éstos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, facilitando la asignación de un orden de prioridades.

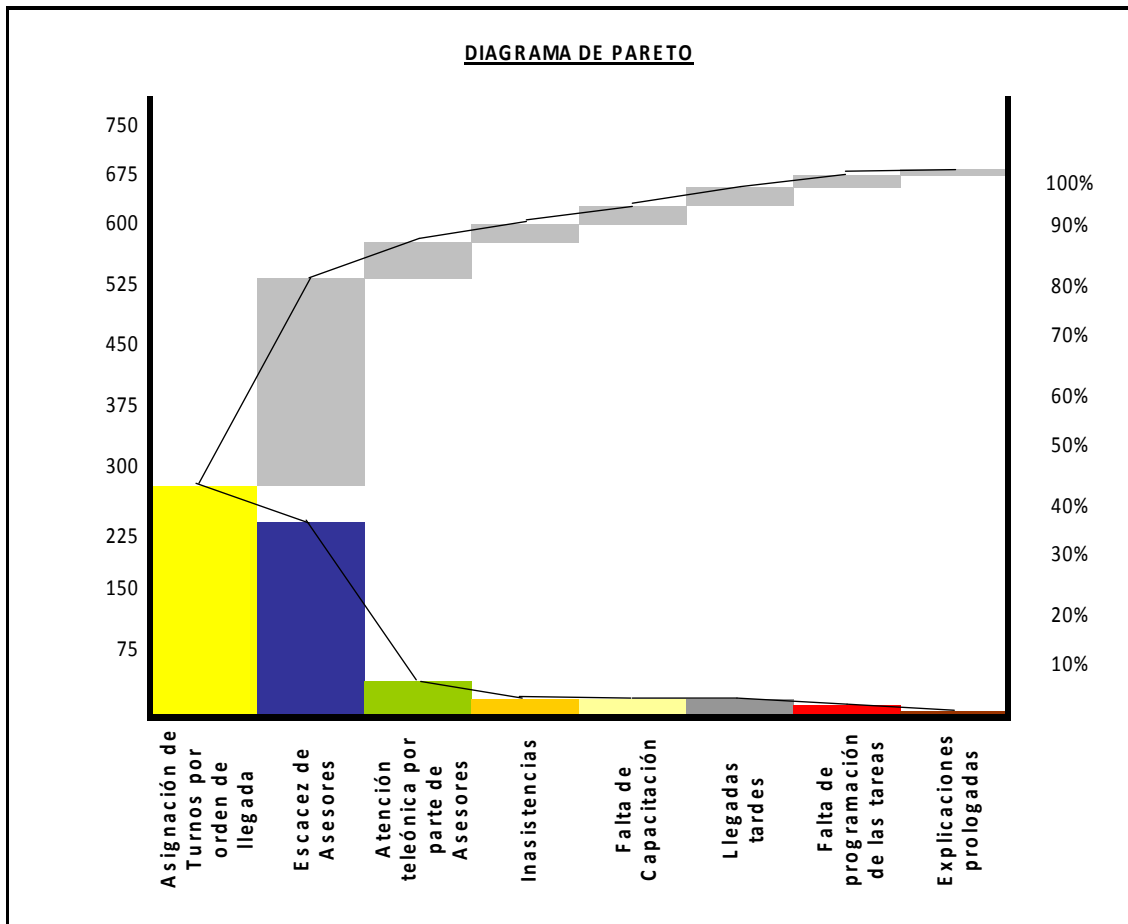
El diagrama permite exponer gráficamente el principio de Pareto, es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

Hay que tener en cuenta que, tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas, no respetan un proceso lineal, sino que en general y en forma aproximada, el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

Para el caso aquí planteado (a comienzos del año 2011), el Diagrama de Pareto sería el siguiente:



Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración Propia

Nuevamente, con la introducción del Toyota Etios las cantidades serían el doble de lo indicado en el gráfico durante el año 2013 (y crecerían posteriormente ya que año tras año las ventas de esta nueva unidad tenderá a crecer), aunque los porcentajes se mantendrían, de acuerdo a las estimaciones realizadas.

8.3. Establecimiento de Objetivos Para Mejorar la Satisfacción y Cantidad de Clientes Atendidos

En función de la situación que atravesaba la empresa, se procedió, luego de varias reuniones lideradas por los directivos de la firma, a definir los objetivos que debía alcanzar la organización a los efectos de lograr una mejora en sus procesos y de esta manera contribuir hacia un mejor rendimiento y



rentabilidad de la compañía, potenciando su eficiencia y eficacia y cumpliendo con los objetivos fijados por la terminal, que considerando el mercado potencial de "La Concesionaria", la misma debía alcanzar la cantidad de 60 servicios diarios (1.320 por mes) en el año 2011 y los 90 servicios diarios (1.980 por mes) a finales del año 2013, los que correctamente realizados permitirían mejorar sustancialmente el servicio brindado a los clientes.

En este sentido, se puede decir que estamos en presencia de una entidad que comercializa un producto de la marca Toyota, que es la automotriz número uno del mundo en facturación. De esta manera, la compañía debe permanentemente gestionar la calidad en sus procesos y operaciones, de forma tal de mantener la competitividad en el mercado en el cual se encuentra inserta, satisfacer de manera acabada las necesidades de sus clientes y de esta forma lograr potenciar y mejorar su rentabilidad.

A su vez, "La Concesionaria" cuenta ya con varios años de experiencia en el mercado, donde se ha ganado un prestigio en base a la seriedad con la que trabaja. Sin embargo, se observaba un inconveniente al momento de tener que brindar un servicio fundamental a sus clientes, tal como se ha detallado precedentemente. Es por ello que la empresa debía fijarse objetivos que le permitieran superar tal limitación, de manera de consolidarse como la concesionaria integral de la red Toyota más importante del país y así poder dar respuesta inmediata a los requerimientos de sus clientes y al mismo tiempo prepararse para afrontar el crecimiento de la demanda una vez que comience la comercialización de nuevo vehículo compacto de la marca.

Ahora bien, previo a realizar cualquier acción tendiente a mejorar el proceso antes descrito, "La Concesionaria" debía verificar que se cumplían dentro de su ámbito ciertos requisitos, los cuales se verificaron que realmente existían en la empresa. Los mismos se referían a tener el compromiso de los Recursos Humanos, el cual en general siempre existió dentro de la compañía, una adecuada estructura organizacional, la cual en esta empresa es bastante plana, lo que permite la participación de los empleados en ciertas decisiones, lo



que genera un mayor sentimiento de responsabilidad dentro del personal y finalmente la planificación de los objetivos que se deberán cumplir.

Ante ello, para mejorar el proceso relacionado con el servicio al cliente en el sector de posventa se fijaron que los objetivos a alcanzar deberían ser los siguientes:

- Incrementar la cantidad de servicios que la empresa realiza diariamente con el objeto de aprovechar la capacidad instalada y sus recursos humanos de la mejor manera posible. Hasta ese momento se hacían 30 servicios diarios. El objetivo, con los cambios propuestos, es llegar a los 60 servicios diarios en un plazo de 6 meses y dejar preparado los procesos que debe tener el sector para dar respuesta a la demanda para finales del año 2013 (90 servicios diarios) y los años subsiguientes, la cual irá creciendo de manera proporcional a las ventas de estas nuevas unidades (hay que considerar que en promedio llegarán a venderse en "La Concesionaria" 2.500 unidades anuales del nuevo vehículo de la marca japonesa).
- Eficientizar el trabajo efectuado por los asesores, que en aquella oportunidad realizaban tareas directamente relacionadas a su posición y otras vinculadas de una manera más indirecta. Básicamente se esperaba que, en concordancia con el objetivo anterior, puedan pasar de atender 30 clientes diariamente a 60 en el término de 6 meses y 90 para finales del año 2013 (y un número mayor con posterioridad).
- Evitar tiempos ociosos del personal del taller, de forma tal que durante la jornada laboral pueda emplearse su contribución en actividades productivas. Para ello debería organizarse las tareas a realizar de manera previa, de forma tal que cada empleado sepa, por lo menos el día anterior, las tareas que deberá efectuar y así poder atender 60 clientes en el término de 6 meses y 90 para finales del año 2013.



- Tratar que la distribución de las tareas y los trabajos a realizarse en el taller sean lo mas estable y homogéneo posible, de manera tal de evitar momentos de picos de trabajo y otros ociosos. En este sentido, debería tenerse trabajo de manera permanente, con el corte de una hora para el almuerzo y 5 a 10 minutos entre cada servicio realizado. Este objetivo debería lograrse en el término de 8 meses, el que permitirá alcanzar la cantidad de clientes atendidos antes mencionada.

Evidentemente, estos objetivos se fijaron considerando la importancia de tender a lograr una mejora continua en los procesos y la satisfacción de todos los clientes que solicitaran los servicios de la empresa.

8.4. Reformulación del Proceso de Atención al Cliente en el Sector de Posventa Para Adecuarlo a la Nueva Unidad de Negocios

8.4.1. Implementación del Plan de Acción

Una vez definidos los objetivos que se pretendían alcanzar y las principales alternativas de mejora, se procedió a elaborar y detallar el Plan de Acción que debería implementarse, a los efectos de lograr alcanzar las metas antes señaladas, teniendo en cuenta los inconvenientes que se estaban observando dentro de la organización.

Es importante destacar que todo el proceso de desarrollo e implementación de las mejoras implicó una etapa de grandes cambios, la cual llevó tiempo y debió implementarse de manera periódica, de manera tal de ir controlando el grado de avance y en caso de requerirse alguna medida correctiva, la misma podía implementarse de manera oportuna.

De esta manera, se decidió en primer lugar que cuando llamen los clientes, se coordinara con ellos un sistema de turnos preasignados, es decir, ya no quedaría a la libre voluntad del cliente el momento en el que éste llevaría su vehículo a la concesionaria, sino que se pactaría el día y la hora en el que



debía concurrir con su vehículo. De esta manera, progresivamente el volumen de trabajo iría equilibrándose entre los diferentes horarios y días del mes, evitando así picos y valles en la jornada laboral.

Como segunda medida, tal cual lo antes planteado, se decidió contratar a un asesor adicional, de forma tal de que en lugar de ser cuatro como eran en ese momento, los mismos fueran cinco, para de esta manera disminuir la carga laboral que pesaba sobre los empleados y así éstos podrían disponer de mayor tiempo para atender a los clientes. Efectivamente, con esta incorporación las demoras en la atención de los clientes se redujeron notablemente.

Como se observa, se intentó atacar aquellas pocas cuestiones que generaban la mayor parte del problema (el 80% de los mismos, tal como puede observarse en el Diagrama de Pareto presentado anteriormente).

8.4.2. Control del Plan de Acción y Evaluación de Resultados

Luego de implementadas las medidas antes descriptas, se realizó una nueva medición de los clientes que la empresa perdía de atender (considerando siempre el objetivo de alcanzar a tener 60 clientes diarios durante el año 2011 y dejar preparada la estructura y los procesos para el año 2013 y subsiguientes), cuyos resultados pueden observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 22

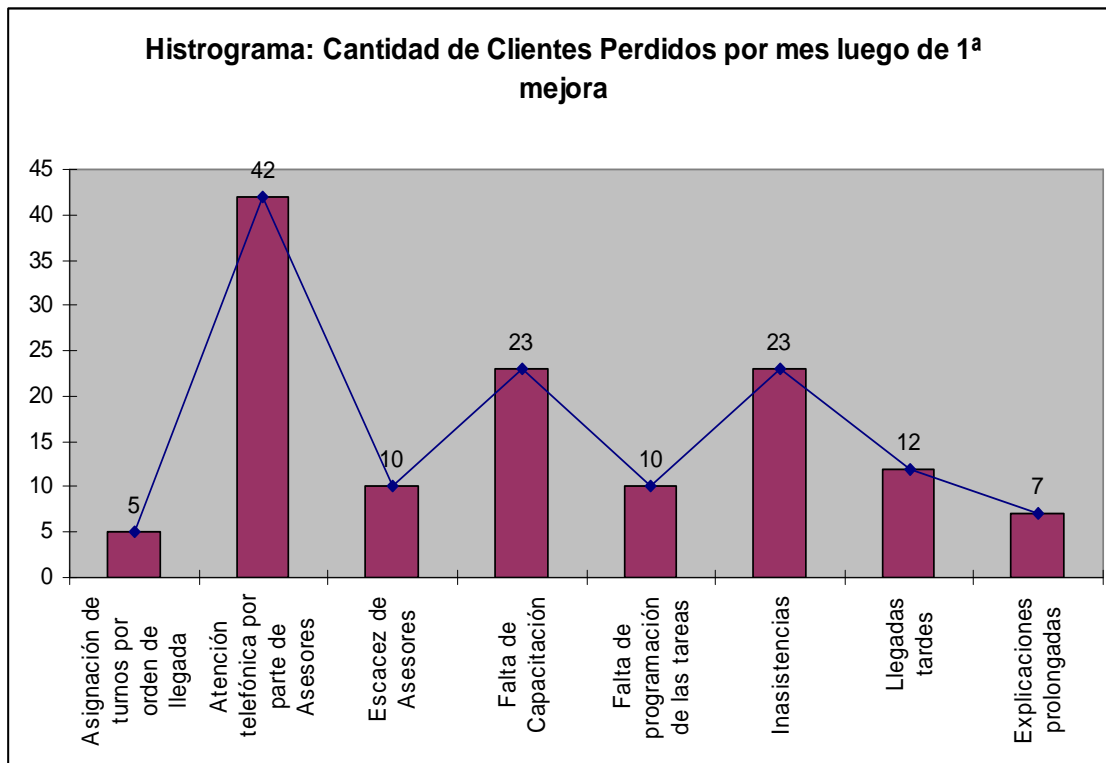
| PROCESO | CARACTERÍSTICAS | CANTIDAD DE CLIENTES PERDIDOS EN EL MES |
|---------------------------|---|---|
| Políticas de la empresa | Asignación de turnos por orden de llegada | 5 |
| | Atención telefónica por parte de Asesores | 42 |
| Asesores | Escasez de Asesores | 10 |
| | Falta de Capacitación | 23 |
| Taller | Falta de programación de las tareas | 10 |
| | Inasistencias | 23 |
| Clientes | Llegadas tardes | 12 |
| | Explicaciones prolongadas | 7 |
| Causas Principales | Causas Secundarias | 132 |

Fuente: Elaboración Propia



A partir de estos datos se puede armar un nuevo Histograma:

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración Propia

Como era de esperar, las mejoras fueron sustanciales ya que se atacaron aquellas 2 cuestiones que generaban el 80% de los inconvenientes y que producían con mayor intensidad la pérdida de ventas y que afectaban la calidad del servicio prestado al cliente.

Como se observa en el gráfico, la asignación de turnos por orden de llegada dejó prácticamente de ser un problema ya que los clientes comenzaron a concurrir a la concesionaria en los días y horarios pactados previamente y no en cualquier momento. Esta situación, de manera indirecta, también afectó positivamente la circunstancia de que los clientes llevaban a última hora del día sus vehículos a la empresa, situación que empezó a cambiar y disminuir. Se espera que con el correr de muy poco tiempo los clientes finalmente se



acostumbren a esta metodología de trabajo y por lo tanto se dejen de perder ventas por este motivo.

A su vez, la contratación de un nuevo asesor, incrementó la capacidad que tiene la organización para dar atención a los clientes que se acercan a la compañía. A partir de ello, la empresa ya dispuso de la capacidad teórica necesaria para dar respuesta a todos sus clientes, solo faltaba tiempo para que los asesores, sobre todos los más nuevos, se asentaran en el puesto y aumenten su productividad, además de necesitar cierta capacitación para mejorar su desempeño y emplear de manera correcta los estándares exigidos por la terminal.

8.4.3. Nuevas Mediciones y Acciones Complementarias Para Asegurar el Cumplimiento de los Objetivos Trazados

A partir de las mejoras implementadas, la empresa estaba alcanzado a mediados del año 2011 el 90% de los objetivos fijados, ya que estaba realizando 1.188 servicios promedio por mes (54 por día) contra los 1.320 (60 por día) solicitados aproximadamente por los clientes y la terminal.

Si bien este porcentaje de cumplimiento podría considerarse aceptable, "La Concesionaria" en su afán por seguir la senda del crecimiento y convertirse así en uno de los principales concesionarios de la red en nuestro país y fundamentalmente con la intención de generar la estructura necesaria para dar respuesta a la demanda potencial que tendrá la compañía a partir del año 2013, fue por más y decidió seguir implementando medidas que le permitieran alcanzar la meta buscada.

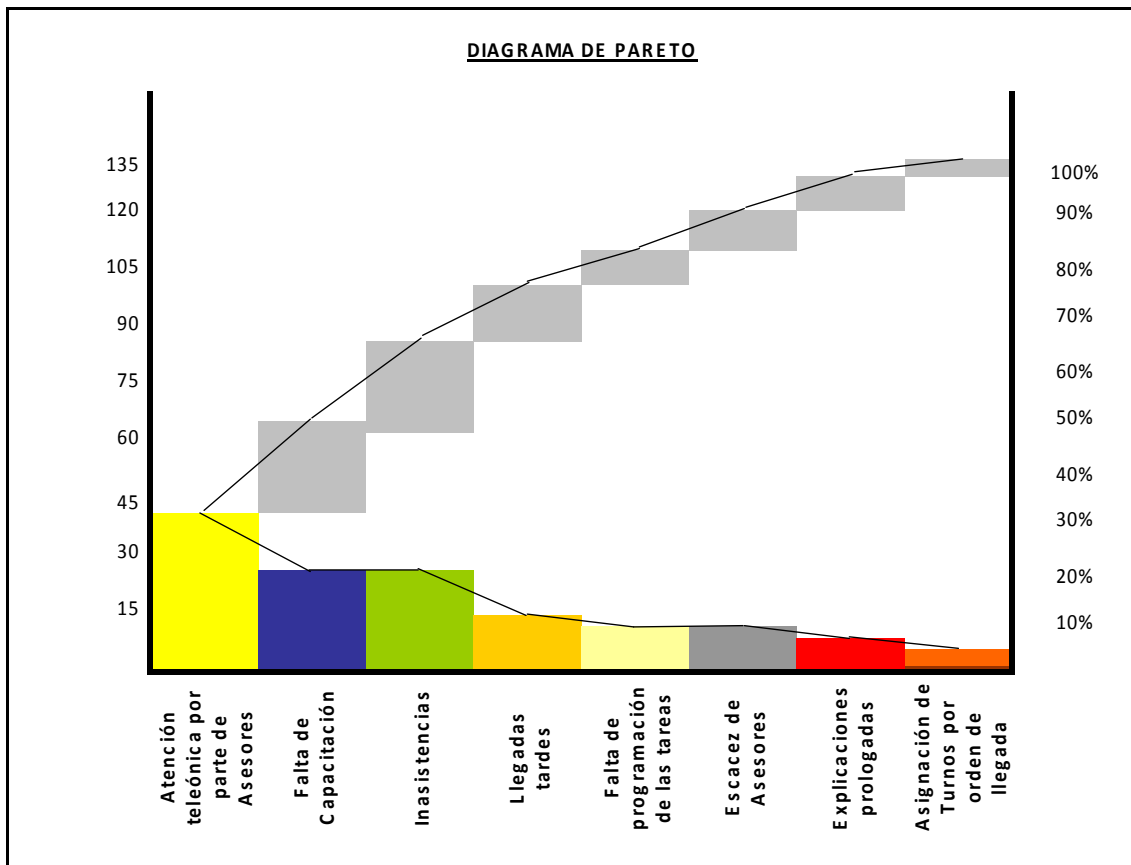
Este hecho muestra el claro compromiso que tenía y aún posee la empresa para con sus clientes y toda aquella persona que desee solicitar los servicios de la compañía. De manera permanente, la organización ha buscado generar la capacidad de servicio necesaria para atender todas las solicitudes recibidas de la mejor manera posible, de forma tal de convertirse en un



referente no solo dentro de la marca que comercializa, sino dentro del sector de actividad dentro del cual se desempeña desde hace ya casi 18 años, circunstancia que ha logrado alcanzar en base a todo su esfuerzo.

En este sentido, para lograr minimizar y eliminar las pérdidas de servicios realizados y mejorar el servicio al cliente, la compañía volvió a analizar las principales causas, luego de las medidas implementadas, que generaban pérdidas de clientes. Para observarlas, se emplea el siguiente Diagrama de Pareto:

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificadas las nuevas causas principales que generaban los inconvenientes, se procedió a definir las acciones correctivas que se llevarían a cabo.



En este sentido, en primer lugar se decidió tratar de solucionar la pérdida de clientes por la circunstancia de que los asesores en el mismo momento que están atendiendo personalmente a un cliente, deben atender las consultas telefónicas de otros usuarios, agendarles los turnos que soliciten, etc., lo que implicaba demoras en la atención a los dueños de los vehículos que están en la concesionaria para que se trabaje sobre su unidad e incluso muchas veces, dado el gran volumen de trabajo, se dejaban de atender llamados, con el consiguiente costo que esto genera, tanto desde el punto de vista económico (al no atenderse los llamados de potenciales clientes, se pierden ventas, lo que impacta directamente en la rentabilidad de la organización) como de reputación y servicio al cliente.

Por lo expuesto anteriormente, se decidió contratar a 4 telefonistas que funcionan como un call center, en el sentido de que su tarea es atender los llamados de los clientes y programar las citas.

Las mismas, a través de la utilización de un sistema computarizado, conocen la cantidad de autos que se pueden recibir por día, los horarios disponibles y en función a ellos van asignando los turnos a los clientes e informando al taller para que el día previo sepan que trabajo deberán realizar el día siguiente (con pequeñas modificaciones al software de gestión que se empleaba en la concesionaria, se pudo realizar lo recientemente descrito) y de esta forma se confeccionan las órdenes de trabajo o reparación con suficiente antelación.

De esta manera, se centraliza la recepción de las solicitudes de los clientes y el armado y confección de las órdenes de trabajo. Al recibir el llamado del cliente y coordinar la cita, se carga en el sistema la hora y día del servicio, el trabajo a realizar (por sistema ya está estandarizado que repuestos y accesorios se emplearán, pero en caso de ser necesario se puede modificar manualmente dicha necesidad), el jefe de taller recibe esta información, lo que le permite planificar el trabajo diario de su sector y la gente de repuestos recibe la misma información a los efectos de que disponga de los repuestos que sean



necesarios (en caso de no tenerlos, que realice la compra de los mismos o bien avise que no dispondrá de los mismos en el tiempo requerido para que las personas que trabajan en el call center llamen al cliente y reprogramen la cita en una fecha en la cual se dispongan de todos los elementos necesarios).

Es importante destacar que el día previo al pactado para realizar el servicio, el personal del call center llama al cliente para reconfirmar la cita ya establecida y recordarle el horario de la misma.

A su vez, con esta nueva metodología se liberó a los asesores de esta tarea y se evitó perder clientes adicionales, ya que comenzaron a ser atendidos el 100% de los llamados que se recibían.

Es importante destacar que la empresa está trabajando actualmente en la implementación de un software de gestión que le permita detectar, en función al historial del cliente, las fechas en las cuales éste debería aproximadamente concurrir a realizar un nuevo servicio a su vehículo, por lo tanto las telefonistas se contactarán con los mismos para recordarles de esta situación y agendar un turno para que lleven sus vehículos al taller de la concesionaria.

Por otra parte, se definieron programas de capacitación para los asesores, en función de los estándares solicitados y exigidos por Toyota y de acuerdo a los procesos y procedimientos internos determinados dentro de la compañía. De esta manera, los asesores, sobre todo los más nuevos, pudieron aprender, internalizar y aplicar en su trabajo cotidiano todas las herramientas necesarias para desempeñarse satisfactoriamente de manera habitual y permanente y de esta manera poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.

A su vez, se decidió incorporar un elemento variable al sueldo de los empleados del taller, el cual se calcularía en función de la cantidad de vehículos que trabajara cada operario. De esta manera, se intentó influir sobre



los mismos, tratando de disminuir el nivel de inasistencias al trabajo, el cual está generando muy buenos resultados.

Finalmente, era necesario formalizar la nueva planificación y programación de las tareas a desarrollar dentro del taller. Ya con la estipulación del día y hora en que cada cliente llevaría su vehículo para que se trabaje sobre el mismo, se habían generado grandes avances en cuanto a la organización interna del taller. Faltaba solo una herramienta que permitiera de manera clara y rápida, conocer a todos los empleados el trabajo que debería hacerse y por lo tanto a partir del mismo organizar la jornada laboral.

Para ello se dispuso de un tablero donde el día anterior, se colocan con imanes los nombres de los clientes que irán a la concesionaria, el auto que llevarán, el trabajo que hay que hacer, quienes serán las personas del taller afectadas a trabajar sobre dicho auto y el tiempo estimado que le llevará realizar sus funciones (este tablero se utiliza en otros concesionarios de la red Toyota en diferentes países del mundo y el mismo ha dado excelentes resultados). Esto generó un importante beneficio para la empresa en cuanto a su organización interna.

Una vez que fueron implementadas estas medidas, la capacidad de servicio de la empresa ha crecido y se alcanzó el objetivo de realizar 60 servicio por día en "La Concesionaria" a partir del mes de septiembre de 2011. Es importante destacar que en la actualidad y de manera reciente, la empresa ha realizado algunas obras de ampliación, incorporando nuevas bahías al taller para realizar trabajos sobre vehículos, contratando a su vez nuevo personal mecánico para atender demandas adicionales de servicios por parte de los clientes, medidas que no solo sirven en la actualidad, sino que permiten, junto a todas las acciones detalladas precedentemente disponer de la estructura, procesos y recursos necesarios para dar respuesta al incremento de la demanda que recibirá la compañía desde el año 2013 a partir de la comercialización del nuevo vehículo compacto de Toyota.



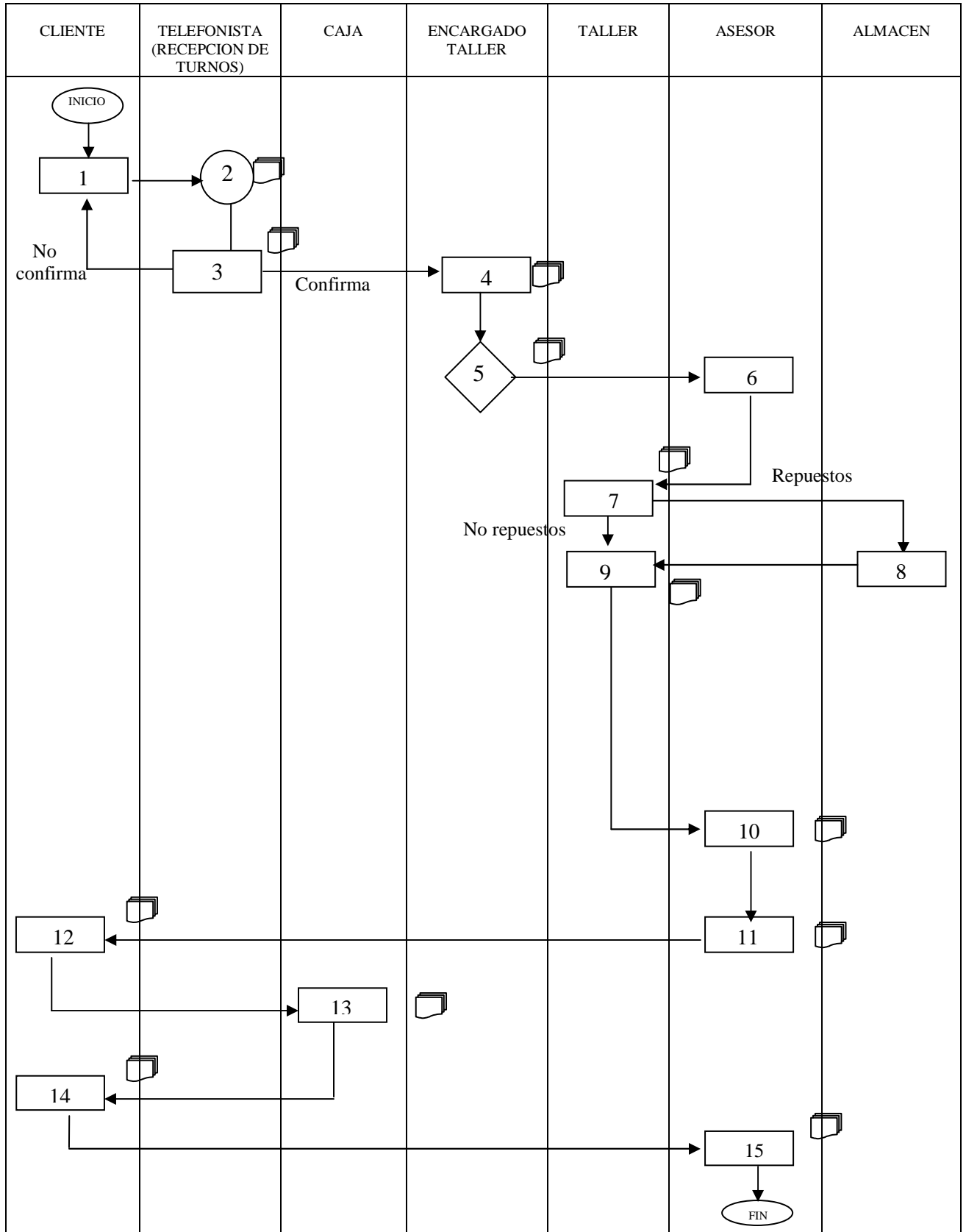
8.4.4. El Nuevo Proceso de Servicios de Posventa

Con las medidas propuestas y detalladas previamente, el nuevo proceso que se realiza en el sector de Posventa, en relación a los trabajos efectuados en el Taller, puede observarse en el siguiente Diagrama de Flujo. Previo a realizar el mismo, se detalla a continuación las diferentes etapas que lo componen, que serían las siguientes:

1. El cliente llama por teléfono para solicitar un turno
2. El Telefonista recepciona la llamada, verifica la disponibilidad y otorga un turno para un día y hora determinada para realizar el servicio.
3. El día previo al pactado, el telefonista llama al cliente para confirmar la cita. Si el cliente la confirma continúa el proceso normalmente. Si no lo confirma ya que no puede asistir, el cliente es el encargado de volver a llamar para coordinar una nueva fecha.
4. Luego de confirmado el turno, el mismo es comunicado al encargado del taller para que coloque un imán en el tablero de turnos reservando un horario para realizar el trabajo sobre ese vehículo
5. El encargado de taller decide que empleados trabajarán sobre la unidad
6. El día pactado el asesor recepciona el auto
7. Luego el vehículo entra al taller y se trabaja sobre él
8. Si hace falta repuestos, se solicitan los mismos al área respectiva, sino se continúa trabajando sobre el vehículo.
9. Se termina el servicio sobre la unidad
10. Al terminar el trabajo, se le entrega la llave de la unidad al asesor junto con la orden de trabajo
11. El asesor factura la orden de trabajo (sale impresa en la caja)
12. El cliente recibe del asesor copia de la orden de trabajo y las explicaciones de los trabajos realizados en su vehículo
13. El cliente debe pasar por la caja para abonar su factura
14. La caja cobra la factura y le entrega el original al cliente
15. El cliente con la factura ya pagada se dirige hacia el asesor para recibir la llave de su unidad y retirarse.



Gráfico Nº 13



Fuente: Elaboración Propia



8.5. Productividad Monofactorial y Multifactorial. Análisis Económico

Una vez analizada la situación del sector de posventa de la empresa y determinadas las acciones para lograr conseguir los objetivos propuestos, es interesante poder medir los resultados que generan los cambios implementados antes detallados. En este sentido, un indicador a emplear está relacionado con el análisis de la productividad. Así, se puede decir que la productividad relaciona el resultado obtenido en función de los recursos disponibles.

De esta manera, se puede calcular la Productividad Monofactorial, que es aquella que indica la relación entre un recurso y los bienes y servicios producidos y la Productividad Multifactorial, que indica la relación entre todos los recursos y los bienes y servicios producidos.

Para ello, debemos contar con la siguiente información de la empresa:

- Hasta comienzos del año 2011 se realizaban 30 servicios por día, es decir, aproximadamente 660 al mes (considerando 22 días hábiles mensuales). Con los cambios que se proponen, se realizarían 60 servicios diarios, es decir, 1.320 al mes, a finales de 2011 (dejando preparada la estructura y los procesos para dar respuesta a una demanda mensual de 1.980 cuando se comercialice el auto compacto, la cual seguirá creciendo con el incremento de las ventas de esta nueva unidad)
- A comienzos del año 2011 había 4 asesores de servicios. Se decidió incorporar uno adicional. El sueldo promedio mensual por asesor es de \$ 8.000. La jornada laboral es de 8 horas diarias, es decir, 176 horas mensuales por asesor.
- Se incorporaron 4 telefonistas. El sueldo promedio mensual de cada una de ellas es de \$ 2.000



- Se debió adaptar el software de gestión de la empresa, aunque los cambios a realizar son mínimos. El costo fue solamente de \$ 1.000
- Se compraron teléfonos manos libres, con auricular más 2 escritorios, lo que requirió una inversión de \$ 6.000.

Con esta información se procederá a calcular los indicadores antes detallados:

Cuadro Nº 23

| PRODUCTIVIDAD MONOFACTORIAL | |
|------------------------------------|--|
| Situación Anterior a Mejoras | $= \frac{\text{Services por mes}}{\text{Horas de Asesores}} = \frac{660}{704} = 0,938$ Services por hora de Asesor trabajada |
| Situación Posterior a Mejoras | $= \frac{\text{Services por mes}}{\text{Horas de Asesores}} = \frac{1320}{880} = 1,5$ Services por hora de Asesor trabajada |
| PORCENTAJE DE MEJORA: | |
| 60% | |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 24

| PRODUCTIVIDAD MONOFACTORIAL | |
|------------------------------------|---|
| Situación Anterior a Mejoras | $= \frac{\text{Services por mes}}{\text{Cantidad de Asesores}} = \frac{660}{4} = 165$ Services por Asesor al mes |
| Situación Posterior a Mejoras | $= \frac{\text{Services por mes}}{\text{Cantidad de Asesores}} = \frac{1320}{5} = 264$ Services por Asesor al mes |
| PORCENTAJE DE MEJORA: | |
| 60% | |

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N° 25

| PRODUCTIVIDAD MULTIFACTORIAL | | | |
|-------------------------------------|---|--|-----------------------|
| Situación Anterior a Mejoras | = | $\frac{\text{Services por mes}}{\$ \text{ Gastados por la empresa}} = \frac{660}{32.000}$ | = 0,021 Services / \$ |
| Situación Posterior a Mejoras | = | $\frac{\text{Services por mes}}{\$ \text{ Gastados por la empresa}} = \frac{1320}{55.000}$ | 0,024 Services / \$ |
| PORCENTAJE DE MEJORA: | | | 16% |

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa claramente, el rendimiento de "La Concesionaria" se incrementa con la implementación del plan de acción propuesto. En el caso de la Productividad Monofactorial, se puede apreciar que las mejoras esperadas rondarán el 60% en relación a la situación original, mientras que si se analiza la Productividad Multifactorial se puede observar que la misma se incrementa en un 16%, todo lo cual redunda en un beneficio para la organización.

Ahora bien, para corroborar como esta mejora en la productividad impacta positivamente en la rentabilidad de "La Concesionaria", se puede apreciar como se modifica el resultado que obtiene la compañía gracias a los cambios propuestos:

Cuadro N° 26

| CONCEPTO | RESULTADOS OBTENIDOS | | MEJORA |
|-----------------------------------|---|--|---------------|
| | SITUACIÓN ANTERIOR A LAS MEJORAS | SITUACIÓN POSTERIOR A LAS MEJORAS | |
| Service por mes | 660 | 1.320 | |
| Precio Promedio de un servive | 1.200 | 1.200 | |
| Ingresos Mensuales | 792.000 | 1.584.000 | |
| Sueldo de los Asesores | -32.000 | -40.000 | |
| Sueldo de las Telefonistas | 0 | -8.000 | |
| Adecuación del Sistema | 0 | -1.000 | |
| Compra de Teléfonos y escritorios | 0 | -6.000 | |
| Resultado | 760.000 | 1.529.000 | 101% |

Fuente: Elaboración Propia



Como se puede apreciar, si solo se considera los cambios a implementar (suponiendo que el resto de las condiciones se mantienen sin alteración), el resultado de la empresa se incrementa en un 101%.

A su vez, las mejoras que se introducirían en caso de aplicar los cambios antes detalladas, también pueden analizarse de la siguiente manera:

Cuadro N° 27

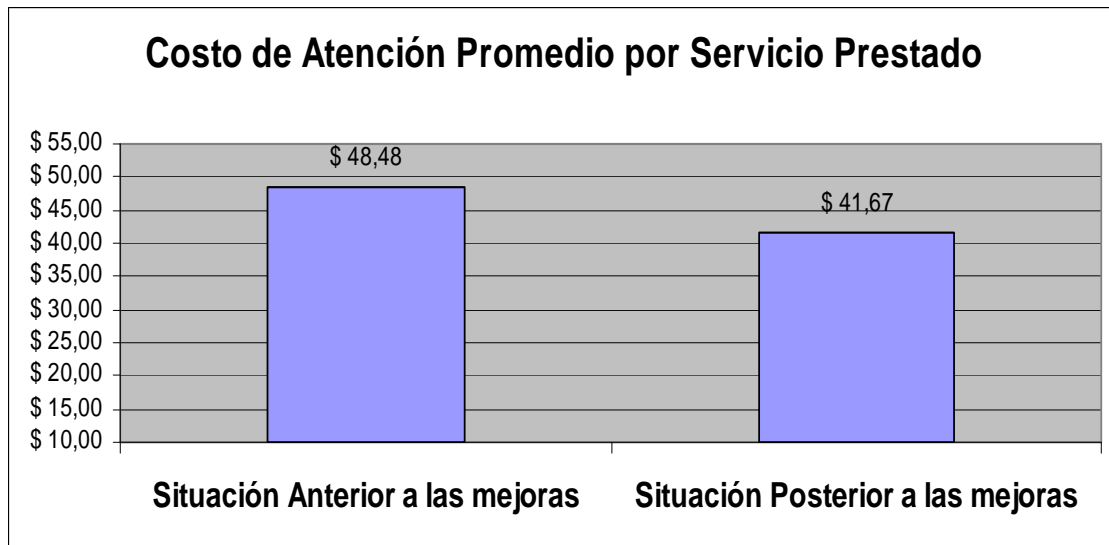
| CONCEPTO | SITUACIÓN ANTERIOR A LAS MEJORAS | SITUACIÓN POSTERIOR A LAS MEJORAS |
|--|---|--|
| Clientes Atendidos por día Dia | 30 | 60 |
| Días hábiles en el mes | 22 | 22 |
| Cantidad de Service al mes | 660 | 1320 |
| Sueldo por Asesor | \$ 8.000,00 | \$ 8.000,00 |
| Cantidad de Asesores | 4 | 5 |
| Horas por día por Asesor | 8 | 8 |
| Horas de Asesores por mes | 704 | 880 |
| Costo de Asesores | \$ 32.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Sueldo 4 Telefonistas | \$ 0,00 | \$ 8.000,00 |
| Actualizacion de Software | \$ 0,00 | \$ 1.000,00 |
| Central Telefónica | \$ 0,00 | \$ 6.000,00 |
| Costo Total | \$ 32.000,00 | \$ 55.000,00 |
| Costo de atención promedio por servicio Prestado | \$ 48,48 | \$ 41,67 |
| Clientes Atendidos por hora por Asesor | 0,94 | 1,50 |

Fuente: Elaboración Propia

Gráficamente, la evolución se vería de la siguiente manera:

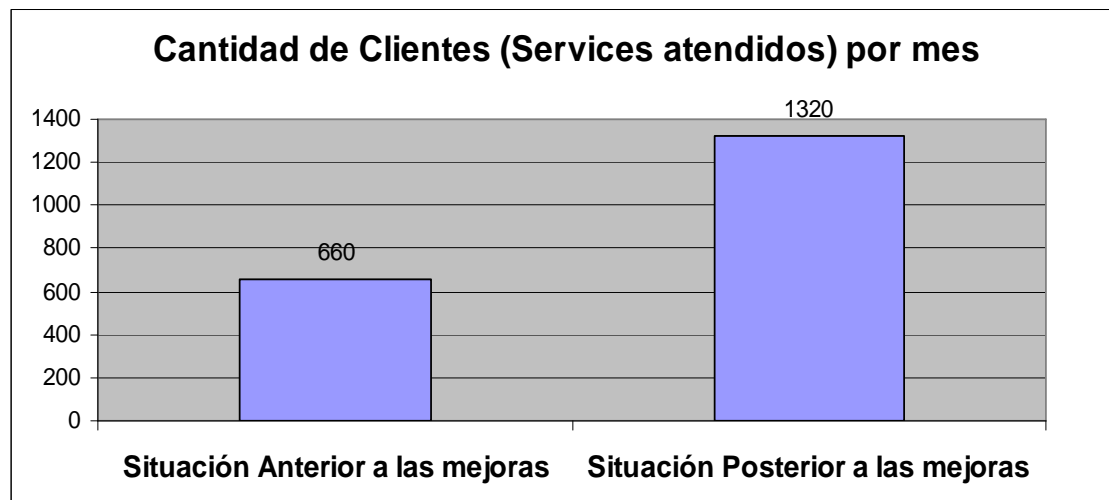


Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, a través de diferentes indicadores puede apreciarse los reales beneficios y avances que podrían lograrse con el plan de acción propuesto en este trabajo, que ya ha comenzado a implementarse y que debería profundizarse con vistas a la introducción del vehículo compacto. Los procesos detallados evidentemente son los que “La Concesionaria” debe continuar implementado, lo único que se requerirá es que a medida que vaya creciendo el volumen de unidades y clientes a atender, se incorpore nuevo



personal, ya sean asesores, telefonistas o bien operarios del taller (situación que podrá apreciarse en el capítulo IX en el apartado vinculado a la proyección de los estados contables y financieros de la nueva unidad de negocios).

8.6 Teoría de Colas o Líneas de Espera

La situación aquí planteada también puede ser estudiada a través de la Teoría de Colas o Líneas de Espera, a partir de la cual se pueden emplear diferentes indicadores que permitan visualizar la situación en la que se encuentra la empresa.

La Teoría de Colas es “el estudio matemático del comportamiento de líneas de espera. Ésta se presenta, cuando los clientes llegan a un lugar demandando un servicio a un servidor, el cual tiene una cierta capacidad de atención. Si el servidor no está disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, entonces se forma la línea de espera.

Una cola es una línea de espera y la teoría de colas es una colección de modelos matemáticos que describen sistemas de línea de espera particulares o sistemas de colas. Los modelos sirven para encontrar un buen compromiso entre costes del sistema y los tiempos promedio de la línea de espera para un sistema dado.”¹³

“El problema es determinar qué capacidad o tasa de servicio proporciona el balance correcto. Esto no es sencillo, ya que un cliente no llega a un horario fijo, es decir, no se sabe con exactitud en que momento llegarán los clientes. También el tiempo de servicio no tiene siempre un horario fijo. Sin embargo, existen modelos que intentan colaborar con esta situación, brindando herramientas que ayudan a encontrar soluciones a estas realidades.”¹⁴

¹³ Extraído de www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/111916335-340.pdf (23/09/2011)

¹⁴ Extraído de <http://www.ingenieria.unam.mx/javica1/ingsistemas2/Simulacion/COLAS.doc> (25/09/2011)



Para nuestro caso se debe considerar la siguiente información:

Cuadro N° 28

| CONCEPTO | SITUACIÓN ANTERIOR A LAS MEJORAS | SITUACIÓN POSTERIOR A LAS MEJORAS |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| Service al Mes | 660 | 1.320 |
| Días hábiles por mes | 22 | 22 |
| Service por Día | 30 | 60 |
| Horas de trabajo por día | 8 | 8 |
| Número medio de servicios por hora (Clientes atendidos por hora) = μ | 3,75 | 7,50 |
| Número medio de llegadas por hora (Clientes que llegan por hora) = λ | 3,50 | 3,50 |

Fuente: Elaboración Propia

A partir de estos datos, se pueden calcular los siguientes indicadores:

Cuadro N° 29

| CONCEPTO | SITUACION ANTERIOR A LAS MEJORAS | SITUACION POSTERIOR A LAS MEJORAS |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| Utilización de los Asesores = ρ | 93% | 47% |
| Número promedio de clientes en la fila de espera = Lq | 13,07 | 0,41 |
| Número promedio de clientes en el sistema = Ls | 14,00 | 0,88 |
| Tiempo promedio de espera en la fila = Wq | 3,73 | 0,12 |
| Tiempo promedio de espera en la fila (en minutos) | 224 | 7 |
| Tiempo promedio de espera en el sistema = Ws | 4 | 0,25 |
| Tiempo promedio de espera en el sistema (en minutos) | 240 | 15 |

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse, la situación mejora bastante luego de aplicar las medidas propuestas en el plan de Acción, ya que disminuye el número promedio de clientes en la fila de espera y en el sistema, como así también el tiempo promedio de espera en la fila y en el sistema.

Un dato que debe ser aclarado tiene que ver con la utilización del tiempo y capacidad de trabajo de los Asesores. Antes de las mejoras propuestas se empleaba el 93% de los mismos, mientras que luego de los cambios, se pasa a



emplear solo el 47%. Si bien a primera vista esto podría parecer un subempleo de ellos, en realidad por un lado permite una correcta atención a los clientes que van a la concesionaria y por otra parte hay que destacar que ese tiempo será empleado para capacitación de los mismos, ya que el nuevo auto compacto es de dimensiones menores a los que actualmente comercializa "La Concesionaria", el cual tendrá características diferentes a los actuales modelos, que requieren de una correcta capacitación, además de requerir mayor capacidad en el sistema para atender a los potenciales clientes de este producto, por lo que la capacidad que en el corto plazo, luego de las mejoras propuestas, no se utilice en tareas productivas, se empleará para capacitación y en el mediano plazo ya sí en actividades productivas, básicamente en la atención a los clientes del nuevo modelo.



IX. GESTION ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCIERA

Hasta aquí se ha desarrollado de qué manera las áreas vinculadas al aspecto comercial (tanto desde el ámbito del marketing como desde la posventa) deben colaborar con la implementación del plan de negocios propuesto para lograr la correcta introducción al mercado y comercialización del nuevo vehículo compacto de la marca Toyota.

En el presente capítulo se analizarán las diferentes decisiones que deben tomarse y acciones que deben realizarse desde el Sector Administrativo de "La Concesionaria" a los efectos de dar soporte al proyecto aquí presentado y así colaborar con herramientas económicas, financieras y contables con el éxito de la propuesta.

Básicamente, en esta sección se desarrollarán dos grandes e importantes temas:

- Generación de alternativas financieras de manera tal de brindar un abanico de posibilidades u opciones de pago a los clientes y así facilitar y potenciar las ventas del vehículo compacto (tanto desde el punto de vista de la venta de las unidades como lo atinente al sector de posventa).
- Análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto a partir del desarrollo de los estados contables y financieros proyectados de la nueva unidad de negocios y cálculo de ratios.



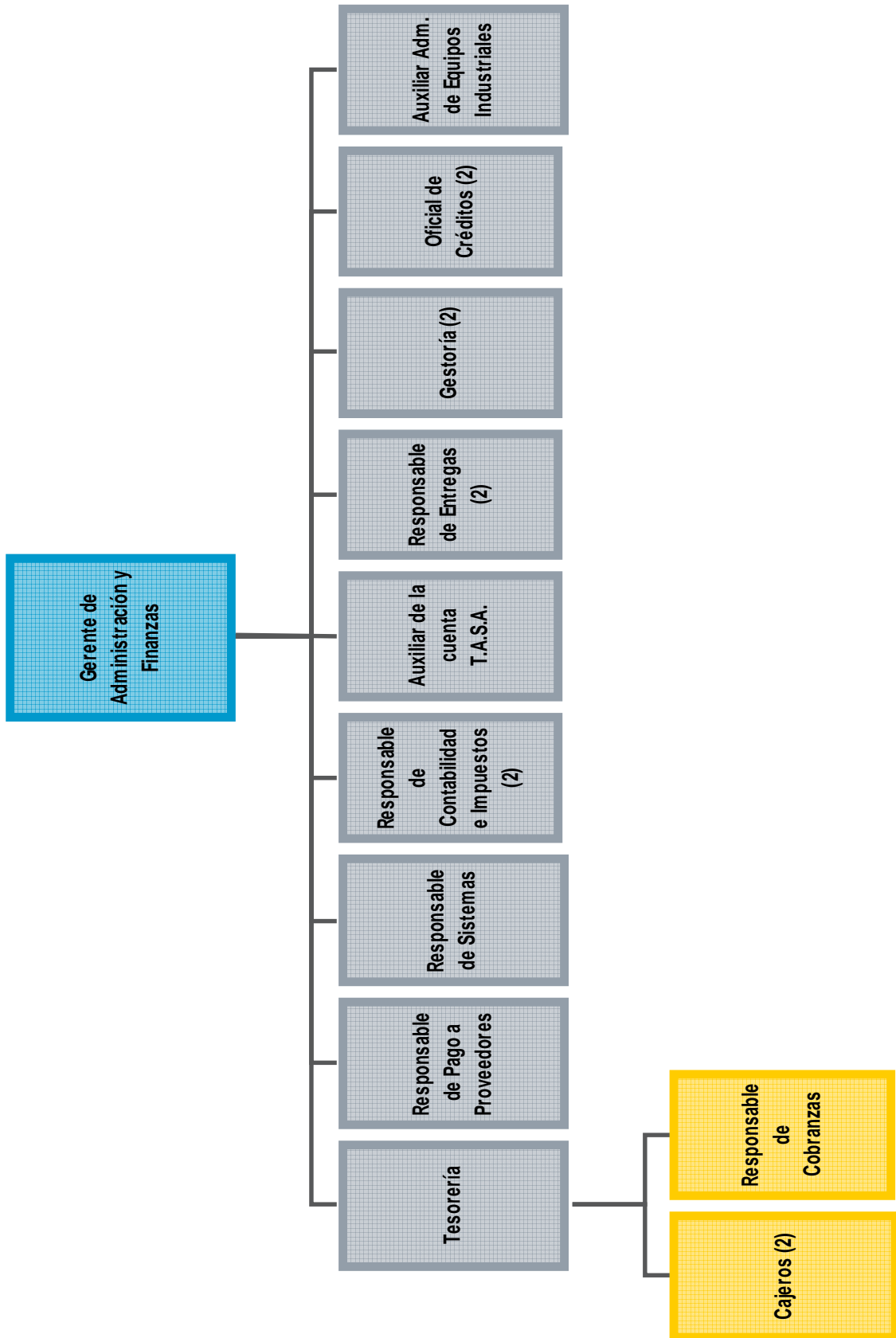
9.1. Descripción del Sector de Administración y Finanzas: Mantenimiento de los Roles y Funciones Actuales a Partir de la Introducción del Vehículo Compacto

En este apartado se describirá sintéticamente la composición y las distintas funciones que se desarrollan en el sector de Administración y Finanzas de "La Concesionaria" y que dan soporte a las áreas comerciales de la compañía.

A septiembre del año 2011, el área estaba compuesto por 17 personas, cuyos puestos pueden apreciarse en el siguiente organigrama:



Gráfico Nº 16



Fuente: Elaboración Propia



Hasta el momento el sector funciona con eficiencia y eficacia, por lo tanto más allá de pequeñas cuestiones operativas que pueden llegar a modificarse con la comercialización del vehículo compacto, se considera que no es necesario efectuar importantes cambios en la estructura del sector ni en su forma de funcionamiento.

Lo único que se requerirá es la incorporación de 3 personas adicionales que den soporte al proceso de entregas, gestoría y créditos, ya que serán las funciones del área que más verán incrementar su volumen de trabajo durante el año 2013 con la venta del auto de baja gama de la marca japonesa.

9. 2. Objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera.

El Sector de Administración y Finanzas de la empresa es un área que brinda soporte a las diferentes unidades de negocios de la compañía (que poseen evidentemente una función comercial), para que éstas puedan desempeñarse sin inconvenientes, con eficiencia y eficacia desde el punto de vista administrativo, pero al mismo tiempo cumple un rol fundamental vinculado al manejo de los fondos de la organización, su financiamiento, inversión de excedentes, detección de desvíos, elaboración de reportes de gestión sobre la marcha del negocio, búsqueda de alternativas financieras para que los clientes puedan adquirir sus unidades con facilidades y así potenciar las ventas, gestión de estos procesos, entre otras actividades.

Los objetivos que desde el punto de vista administrativo y financiero han sido definidos para la compañía son los siguientes:

- *Generación de al menos 5 alternativas financieras para el sector comercial y otras 5 para posventa, con el objeto de facilitar las compras que realicen los clientes a partir de la introducción al mercado del vehículo compacto en el año 2013.*



En el segmento de los vehículos de baja gama es más usual e importante el porcentaje de operaciones que se realizan con algún tipo de financiamiento, si se lo compara con vehículos más lujosos o de clase más selecta. Por ello es una necesidad fundamental para "La Concesionaria" disponer de herramientas que permitan que todo aquel potencial cliente del nuevo auto de la compañía, que se encuentre interesado en adquirirlo aunque no dispone de los fondos suficientes para abonarlo de contado, pero que sin embargo tiene cierta capacidad para endeudarse y así poder comprar el rodado que desea, lo pueda hacer y de esta manera potenciar las ventas y el volumen negociado de la organización.

Al mismo tiempo, se deberán generar instrumentos financieros que atraigan a los clientes a realizar sus servicios en la empresa, sobre todo una vez que haya finalizado el período de la garantía del vehículo, los cuales deberían estar vinculados a potenciales descuentos y la posibilidad del pago en cuotas.

El segundo objetivo para este sector es el siguiente:

- *Generar valor para los socios de la empresa, lo que implica que luego de implementar el plan de negocios propuesto, el proyecto genere un VAN (Valor Actual Neto) positivo, considerando mínimamente un horizonte temporal de 14 años.*

Evidentemente que la introducción al mercado del nuevo vehículo de Toyota busca incrementar la participación de mercado que tiene la marca dentro del sector y de esta manera potenciar las ventas y los beneficios, no solo para la terminal sino también para su red de concesionarios oficiales.

En este sentido, se debe destacar que si bien habrá un acompañamiento de la automotriz de origen japonés a todas las organizaciones comercializadoras de sus productos en lo que respecta a asesoramiento vinculado al nuevo segmento, la implementación del nuevo plan de negocios



será responsabilidad exclusiva de cada concesionaria y la empresa objeto de esta tesis no será la excepción.

Por este motivo es que "La Concesionaria" debe cuidar y monitorear todos los aspectos detallados en este trabajo a los efectos de implementar las medidas aquí propuestas y de esta manera lograr exitosamente la comercialización del nuevo modelo, haciendo rentable a la nueva unidad de negocios.

"La Concesionaria" es una empresa y como tal persigue fines de lucro, por lo tanto pretende obtener una rentabilidad que sea adecuada y conforme para sus accionistas. En este sentido, el fin último desde la perspectiva financiera es la generación de valor para los socios de la compañía, por ello es que se pretende que el VAN del proyecto aquí expuesto sea positivo.

9.3. Alternativas Financieras Para el Sector Comercial y Para Posventa

Con el objeto de potenciar las ventas de "La Concesionaria" y fundamentalmente generar herramientas que permitan seducir a los clientes a acercarse a la empresa y adquirir el vehículo compacto que comercializará la firma, la misma deberá diseñar e implementar una serie de instrumentos que le faciliten a todo aquel que se encuentre interesado en la nueva unidad que pondrá a la venta la organización, el acceso a este auto.

Es importante destacar que una de las particularidades que posee el segmento de los autos de baja gama es que una porción importante de los potenciales clientes requieren de alguna forma de financiamiento para adquirir las unidades (en general más del 50% de las ventas de este nicho de mercado se realiza con algún tipo de financiación), lo cual se diferencia de los vehículos de media o alta gama, tal como le ocurre a "La Concesionaria" en la actualidad, donde más del 70% de sus ventas son de contado.



Por este motivo, es que resulta necesario el desarrollo de instrumentos propios y/o acuerdos con entidades bancarias o financieras, de forma tal de generar los mecanismos que resulten necesarios y sean convenientes para otorgar opciones de financiación a toda aquella persona que desee adquirir un Toyota Etios.

Hay que destacar que "La Concesionaria" ya ha comenzado a trabajar sobre este tema con la intención de ir probando y monitoreando la eficacia de algunos de estos instrumentos de manera tal de que al momento de tener que emplearlo para el vehículo compacto, todo el proceso que implica la utilización de estas herramientas ya se encuentre totalmente operativo y sin inconvenientes.

Las Herramientas que se propondrán en este apartado han sido pensadas para colaborar tanto con la financiación en la comercialización de las unidades como en las ventas del sector de posventa. Comenzando por el mencionado en primer término, las opciones propuestas son:

- Créditos Prendarios ofrecidos por Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A. (T.C.F.A.): Al igual que muchas terminales, Toyota cuenta con una financiera, la cual funciona de la misma manera que un banco en el sentido de poseer instrumentos para ofrecer a los clientes de las concesionarias para financiar la compra de las unidades que desean adquirir.

En este caso, la ventaja que significa trabajar con T.C.F.A. está relacionada en primer lugar a las tasas de interés competitivas que poseen, las cuales normalmente son de las más bajas del mercado y por otra parte la velocidad que tiene en el análisis crediticio del cliente y en la aprobación de la solicitud que éste realiza y la liquidación del crédito prendario, lo cual es una fortaleza muy valorada por los clientes, lo que permite constituirse en la principal entidad que financia las operaciones



que realizan los clientes de "La Concesionaria" en términos de volumen y monetarios.

Finalmente, se debe destacar que esta entidad financia hasta el 80% del valor de la unidad, debiendo por lo tanto el cliente abonar de contado el 20% restante.

- Leasing ofrecidos por Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A. (T.C.F.A.): El leasing es un contrato de arrendamiento, en este caso de un bien mueble como lo es un rodado (podría ser también de un inmueble), donde el arrendador (para nuestro caso T.C.F.A.), adquiere un bien para ceder su uso y goce, durante un plazo de tiempo determinado contractualmente (que normalmente coincide con la vida útil del bien, siendo las opciones que propone T.C.F.A. los 31, 36 ó 45 meses) a un tercero, denominado arrendatario o usuario.

El leasing es otra de las alternativas financieras con que cuenta la empresa para ofrecer a sus clientes (personas físicas o jurídicas) con el objeto de facilitarles el acceso a su nuevo vehículo.

- Créditos Prendarios y Leasing ofrecidos por entidades bancarias y financieras: Como una alternativa a los productos antes detallados y ofrecidos por T.C.F.A., los clientes que deseen adquirir el nuevo vehículo de la marca japonesa obteniendo algún tipo de financiamiento, podrán hacerlo a través de créditos prendarios o leasing ofrecidos por diferentes bancos o entidades financieras. Hay que destacar que hay productos muy competitivos en el mercado que se pueden adaptar las distintas situaciones y necesidades de los clientes.
- Créditos Personales: Para aquellos clientes que no deseen preñar la unidad que van a adquirir, pueden obtener préstamos personales en diferentes entidades financieras o bancarias. Las tasas son en general un poco más elevadas que la de los créditos prendarios pero el beneficio



que se tiene es que se puede transferir o vender la unidad adquirida cuando se desee, sin limitación alguna.

- Plan de Ahorro: Los planes de ahorro consisten en dividir el valor del auto sobre la cantidad de cuotas a pagar, lo que da como resultado el valor de la cuota pura o comúnmente llamada alícuota, a la cual hay que sumarle el seguro de vida y los gastos administrativos para conformar el valor de lo que finalmente se abonará. Los autos se retiran por sorteo ó licitación.

En relación a los plazos para la adjudicación, los mismos pueden ir desde 10 a 80 meses.

Los principales beneficios del plan son los siguientes:

- Elección de modelo y plazo de pago.
- Es una posibilidad para quienes no acceden al crédito.
- Puede contar con el producto en forma rápida, licitando en cada acto de adjudicación.
- Acceso al bien sin pagar intereses, sólo los gastos administrativos y los seguros incorporados en cada cuota. Las cuotas anticipadas pueden ofrecerse para licitar y aplicarse a cancelar las últimas o reducir el importe de las cuotas que le restan vencer.
- La probabilidad de obtener la unidad por sorteo, con poca inversión.
- Precios al público.
- El costo total de la compra es la suma de las cuotas determinadas a precio público.
- Largo plazo para pagar.
- Recupero de lo pagado al finalizar el plan, si se retira en la etapa de ahorro.
- Crédito fiscal por la totalidad del IVA, a la fecha de entrega de la unidad (en cuanto no sea actividad exenta).
- Es el medio ideal para acceder al primer modelo deseado o renovar cualquier otro, pagando solo en cuotas.



Adicionalmente, se debe mencionar que a finales de la década del noventa se empezó con mucho éxito a comercializar planes híbridos, es decir, un porcentaje del auto en cuotas y la otra parte al contado al momento del retiro la unidad. Por ejemplo los primeros fueron los llamados 70/30 donde el 70% del auto se paga en cuotas 30% del auto al retirar la unidad.

Para el caso del auto compacto de Toyota, T.C.F.A. está desarrollando un plan de ahorros para ser aplicado a la comercialización de esta nueva unidad. Es importante destacar que hasta el momento la marca no comercializa en el país sus vehículos a través de este mecanismo, ya que normalmente el mismo es empleado para rodados de baja gama, por lo que será algo novedoso para la marca y toda la red de concesionarias oficiales de la red en el país.

- Créditos Prendarios a Tasa Cero del Banco Credicoop: “La Concesionaria” ha firmado un convenio con el Banco Credicoop a partir del cual todo cliente que desee adquirir un vehículo en la empresa, puede realizarlo financiando la compra con un crédito prendario de dicha institución financiera a 6 meses sin tasa de interés. A cambio, el banco solicitada que el cliente adquiera una serie de productos que el mismo posee (apertura de cuenta corriente, tarjeta de crédito, etc.).

- Descuento de Valores en el Banco Industrial de Azul: “La Concesionaria” se encuentra cerrando un acuerdo con el Banco Industrial de Azul a los efectos de poder descontar valores de sus clientes sin recurso y a una tasa conveniente.

En general las entidades financieras están dispuestas a descontar valores o cheques propios de sus clientes o bien de terceros pero endosados por la persona que los descuenta, quien a su vez es responsable del pago del mismo. En el caso que el cheque no se pueda cobrar, el banco le podrá reclamar tanto al emisor del mismo como a



toda la cadena de endosantes a los efectos de poder percibir su acreencia.

En el caso del convenio que se firmará con el Banco Industrial de Azul, el mismo estipula que los cheques de terceros recibidos por “La Concesionaria”, podrán ser descontados en la entidad financiera, para lo cual la empresa deberá endosarlos, pero sin recurso, esto es, sin asumir responsabilidad por los inconvenientes en la cobranza del valor que puedan llegar a ocasionarse, por lo tanto en el caso de llegar a producirse algún inconveniente, el litigio será solamente entre quien entregó los valores a “La Concesionaria” y el banco, sin tener participación alguna la empresa comercializadora de vehículos de la marca Toyota.

Esta propuesta es una excelente herramienta financiera con la que cuenta “La Concesionaria” para financiar la comercialización de sus productos y en especial el auto compacto, sobre todo para aquellos clientes que no disponen de la documentación que normalmente solicitan las grandes entidades financieras para otorgar créditos personales o incluso prendarios.

- Tarjeta Galicia Rural: Esta tarjeta de crédito es básicamente empleada por grandes productores agropecuarios, suele tener altos niveles de crédito y permite la compra de bienes que tienen un valor elevado, como puede ser un vehículo.

El productor o titular de la misma acuerda con el banco, de acuerdo a la época en que venderá y cobrará su producción, en que momento deberá pagar lo consumido o adquirido a través de esta tarjeta. El comercio que le vende a esta persona cobra dentro de los 10 primeros días del mes posterior al del cierre del ciclo dentro del cual se realizó la compra.



En relación a las herramientas que se han diseñado y que continúan elaborándose y que permitirán potenciar las ventas del sector de posventa una vez que se comience con la comercialización del vehículo compacto, las mismas son las siguientes:

- Acuerdo con Entidades Financieras: Se ha llegado a un acuerdo con diferentes entidades bancarias a los efectos de que todos los clientes de “La Concesionaria” que al adquirir sus productos abonen con las tarjetas de crédito o débito de las mismas, obtengan descuentos y la posibilidad de financiar los pagos en varias cuotas sin interés. Los acuerdo que la empresa tiene ya firmados son los siguientes:
 - a) Banco Francés: 10% de descuento y 6 cuotas sin interés
 - b) Citibank: 10% de descuento y 9 cuotas sin interés
 - c) Banco Macro: 10% de descuento y 10 cuotas sin interés
 - d) Banco Galicia: 10% de descuento y 10 cuotas sin interés

Hay que destacar que el importe del descuento es soportado por “La Concesionaria”, mientras que el financiamiento sin interés es absorbido por la entidad bancaria.

- Tarjeta Naranja: A todos los clientes que abonan las adquisiciones que realizan en el sector de posventa de “La Concesionaria” (tanto de repuestos y accesorios como de servicios) con esta tarjeta de crédito, pueden financiar su compra con hasta 6 cuotas sin interés. El costo de este financiamiento (aproximadamente un 10% del precio de venta) es soportado por la empresa.
- Acuerdo con el Concejo Profesional de Ciencias Económicas (C.P.C.E.): La empresa ha firmado un convenio con el C.P.C.E. a partir del cual todos los afiliados de dicho organismo que realicen compras en el sector de posventa de la empresa, recibirán un 10% de descuento. (De manera adicional, en el caso de que adquieran unidades nuevas o usadas en la



empresa, recibirán sin cargo el polarizado de los cristales). El costo de estos beneficios es soportado por "La Concesionaria".

- Acuerdo con el club La Tablada: Como parte integral del acuerdo suscripto con esta institución (como bien se comentó en el capítulo de Gestión de Marketing, "La Concesionaria" es y continuará siendo sponsor de los equipos de primera división de rugby y hockey del club), todos los socios de esta organización que hagan uso del servicio de posventa de la empresa, al momento de abonar recibirán un 10% de descuento, el cual es absorbido por la empresa.
- Recepción de Cheques: La empresa puede financiar a sus clientes las ventas que realice en este sector contra la entrega de valores cuyo período de cobranza se encuentre dentro de los 30 días de la fecha del servicio prestado o de la venta del repuesto o accesorio.
- Apertura de Cuenta Corriente: Para aquellos clientes importantes de "La Concesionaria" y que realizan compras o servicios de manera permanentes o asidua, está la posibilidad de abrir una cuenta corriente en la empresa, para lo cual deben aportar una serie de información y documentación que se les solicita, la que es evaluada y a partir de ella se determina el monto máximo de crédito a otorgar y el plazo dentro del cual se debe pagar.

En función de lo precedentemente detallado, se puede manifestar claramente que "La Concesionaria" es la empresa de Córdoba perteneciente al rubro automotriz que más opciones de financiamiento y descuentos ofrece a sus clientes. A modo de resumen, puede apreciarse el siguiente cuadro:



Cuadro N° 30

| OPCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR COMERCIAL | | | |
|--|---|-----------------------|--------------------------------------|
| Entidad | Producto Financiero | | |
| T.C.F.A. | Créditos Prendarios a tasa fija y en pesos | | |
| T.C.F.A. | Leasing a tasa fija y en pesos | | |
| Resto de Bancos | Créditos Prendarios a tasa fija o variable y en pesos | | |
| Resto de Bancos | Leasing a tasa fija o variable y en pesos | | |
| Resto de Bancos | Créditos personales a tasa fija o variable y en pesos | | |
| T.C.F.A. | Plan de Ahorro | | |
| Banco Credicoop | Créditos Prendarios a tasa cero | | |
| Banco Industrial de Azul | Descuento de Valores a tasa fija, en pesos y mínimos requisitos | | |
| Banco Galicia | Tarjeta Galicia Rural | | |
| OPCIONES FINANCIERAS DEL SECTOR DE POSVENTA | | | |
| Entidad | Medio de Pago | % de Descuento | Cuotas sin interés (2) |
| Banco Francés | Tarjeta de Crédito y Débito | 10% (1) | 6 (2) |
| Citibank | Tarjeta de Crédito y Débito | 10% (1) | 9 (2) |
| Banco Macro | Tarjeta de Crédito y Débito | 10% (1) | 10 (2) |
| Banco Galicia | Tarjeta de Crédito y Débito | 10% (1) | 10 (2) |
| Tarjeta Naranja | Tarjeta de Crédito | - | 6 |
| C.P.C.E. | Cualquier Medio de Pago | 10% | - |
| Club La Tablada | Cualquier Medio de Pago | 10% | - |
| LA CONCESIONARIA | Cheque | - | Hasta 30 días desde fecha de emisión |
| LA CONCESIONARIA | Cuenta Corriente | - | Según análisis crediticio |

(1) Para Tarjetas de Crédito y Débito

(2) Para Tarjetas de Crédito

Fuente: Elaboración Propia

9.4. Proyección de los Estados Contables y Financieros de “La Concesionaria” Correspondientes a la Nueva Unidad de Negocios

Según Dumrauf (2003, p. 83) “la planificación financiera es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática. En tal sentido, el plan financiero de la compañía constituye una declaración formal de lo que se pretende hacer hacia delante y el modo en que se llevará a cabo. Como en todo pronóstico hay algo de subjetividad.”

Los beneficios de realizar una planificación o proyección de los estados financieros y contables están dados por la posibilidad de obtener más información acerca de lo que puede llegar a suceder, se podrá detectar



posibles problemas que pueden llegar a acontecer y así pensar en las opciones para solucionar o sortear con éxito los inconvenientes que se presenten.

Ahora bien, proyectar los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los mismos las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al mismo, así como sus necesidades de liquidez. Para ello, se procederá a definir los diferentes costos y gastos que deberá enfrentar la organización (salidas de fondos) a partir del comienzo de la actividad de la nueva unidad de negocios, las distintas fuentes de financiamiento que empleará para sustentar su operación, para luego proceder a periodificarlos y estructurar de esta manera los flujos de efectivo proyectados de "La Concesionaria" respecto exclusivamente al proyecto del auto chico (es decir, que la proyección de los estados financieros y contables será realizada exclusivamente para la unidad de negocio que se creará a partir de la comercialización de vehículo compacto).

Capital Social

Una de las fuentes de financiamiento de las cuales se nutrirá el proyecto aquí detallado será el aporte monetario que realice la propia concesionaria para solventar el funcionamiento del nuevo emprendimiento. De esta manera, el Capital Social del proyecto o unidad de negocios de autos de baja gama ascenderá a la suma de \$ 4.300.000.

Créditos

Para iniciar las operaciones de esta unidad de negocios y financiar tanto la inversión inicial como el capital de trabajo en los primeros meses de actividad, se requerirá de una inversión de \$ 8.300.000, de los cuales, como ya se mencionó, \$ 4.300.000 serán aportados por "La Concesionaria" mientras que la suma de \$ 4.000.000 restantes se obtendrán a través de un crédito bancario a 3 años, que tendrá una tasa de interés variable (ajustable por inflación) que arrancará en el 15.5% anual, pagadero a través del sistema



francés, con amortización y pago de intereses mensuales, comenzando el primer pago en enero de 2013 (el dinero se recibe o acredita en la cuenta de la empresa el primer día de dicho mes).

Entradas o Ingresos de Fondos

Los ingresos del proyecto serán aquellos que surjan de las siguientes actividades:

- Venta de unidades 0 km: El importe de las ventas es el que surge de multiplicar el precio de cada unidad por el volumen negociado dentro del período considerado.
- Ingresos de Gestoría: Como las unidades que se comercializan deben inscribirse en el Registro del Automotor, "La Concesionaria" presta este servicio a sus clientes, el cual le genera ingresos a la empresa
- Ventas de Servicios: Otra de las actividades que realizará la nueva unidad de negocios es brindar el servicio de taller, ya sea para servicios o reparaciones
- Venta de Repuestos y Accesorios: Dentro del sector de posventa, además del taller se comercializan repuestos y accesorios a los clientes.

La manera en que se determina el importe de estos conceptos podrá apreciarse en el Anexo II de esta tesis. Es importante destacar que las diferencias que se puedan apreciar entre las ventas de un mes y los ingresos de ese período estarán dados por los descuentos que puedan ofrecerse y la financiación que otorgará la empresa.



Salidas o Egresos de Fondos

Los egresos de fondos que tendrá el presente emprendimiento estarán dados por el costo de venta de los bienes que se comercialicen, los gastos operativos necesarios para el funcionamiento de la unidad de negocios, el pago de los intereses y amortización de la deuda bancaria que se poseerá y la inversión en bienes de uso que deberá realizarse.

El detalle de todos estos conceptos puede apreciarse en el Anexo II de esta tesis de Maestría.

9.4.1. Supuestos Empleados para la Proyección del Flujo de Efectivo y Estados Contables

Seguidamente se detallarán todos los supuestos que se consideraron para proyectar los flujos de efectivo y los estados contables de la nueva unidad de negocios de "La Concesionaria":

- En nuestro país la inflación anual esperada para los próximos años es del 25% y la misma es aplicable a todos los rubros de ingresos y erogaciones aquí considerados. Sin embargo, para la elaboración del análisis financiero de este plan de negocios se decidió trabajar con valores reales (y no nominales), por lo que se procedió a deflactar todos los importes proyectados, para así analizar pesos de igual poder adquisitivo y además para poder trabajar con una única tasa (costo de oportunidad) para descontar los flujos de fondos de todos los períodos, a los efectos de calcular el VAN (Valor Actual Neto) y determinar la conveniencia de llevar a cabo el emprendimiento propuesto, caso contrario se debería haber trabajado con una tasa de descuento diferente para cada período (incluso con una tasa de descuento diferente de un mes a otro), que considerara el efecto inflacionario, lo cual hubiera hecho mucho más complejo de manera innecesaria el análisis aquí realizado.



- Se considera que la empresa posee entre su establecimiento actual y el nuevo que alquilará, el cual se encuentra situado al lado de donde hoy está ubicada la compañía (el que hasta hace poco era empleado por una concesionaria de la marca Citroen) capacidad instalada suficiente para hacer frente y satisfacer correctamente a toda la demanda de sus clientes, tanto para el sector de ventas como el de posventa. Lo único que requerirá, a medida que crezca el volumen de sus operaciones en ambas áreas, es la contratación de más personal y la compra de algunos bienes de uso adicionales, circunstancias contempladas en la proyección y que podrá apreciarse en el Anexo II.

- Si bien la rentabilidad de este proyecto justificaría nuevas ampliaciones de las instalaciones, se estima que a los efectos de hacer un análisis de la conveniencia de esta inversión, con considerar la venta de 2.500 unidades anuales y 19.800 servicios en ese mismo período de tiempo (que equivale a 75 servicios diarios y a 1.650 servicios mensuales) se puede justificar claramente el beneficio de implementar este plan de negocios y así no hacer más complejo el análisis. Sin embargo, es totalmente posible y viable realizar ampliaciones edilicias para albergar a nuevos potenciales clientes. De todas maneras, se debe destacar que para realizar mayores ventas la terminal debería tener la capacidad de producir un mayor volumen de unidades y al mismo tiempo el mercado potencial debería continuar creciendo, situación que podría esperarse pero que no es del todo segura en la actualidad. Por ello los datos proyectados aquí considerados son más conservadores, pero de muy probable realización con la información disponible en la actualidad.

- Se supone que los excedentes financieros de un período, una vez que superen el importe correspondiente a los aportes que realicen los socios de la empresa (\$ 4.300.000) se podrían colocar en el período siguiente a una tasa del 12% anual (que sería una tasa de una inversión de bajo riesgo, como por ejemplo un plazo fijo). Sin embargo, si se realizaran nuevas ampliaciones de las instalaciones y como podría esperarse, las



mismas fueran ocupadas por nuevos clientes, la rentabilidad a obtener sería aún mayor. En enero de 2015 se realiza la primera colocación con los excedentes existentes al 31 de diciembre de 2014 y se realizarán todos los años por \$ 2.000.000 (por un criterio de prudencia no se invierte más dinero en una actividad no ligada a la operación de la empresa y además porque el resto del dinero podría reinvertirse en la misma compañía en el caso de que el mercado así lo permita y la terminal asigne más unidades).

- Todos los gastos y costos se abonan en el mismo mes en que se devengan (Salvo el SAC que se paga en junio y diciembre de cada año y el impuesto a las ganancias).
- Los sueldos se abonan el último día hábil del mes al que corresponden. El SAC y las vacaciones se provisionan todos los meses (a medida que se van devengando) pero se pagan en junio y diciembre, tal como recién se indicó.
- El impuesto a las ganancias se abona en mayo (en el quinto mes luego del cierre del ejercicio comercial) del año siguiente a aquel al cual corresponde, tal como dispone la normativa impositiva en nuestro país.
- No se consideró el pago de anticipos del impuesto a las ganancias ya que no afectaba de manera significativa el estudio.
- Se supone que la empresa distribuirá dividendos de \$ 2.000.000 cada 2 años a partir del ejercicio 2017 (5^o año de vida del proyecto).
- Los flujos de fondos se han confeccionado sin considerar en el primer período el aporte que realizará "La Concesionaria" (\$ 4.300.000) a los efectos de cuantificar el importe de la inversión inicial y luego poder calcular el VAN.



- En el inicio de la actividad de esta unidad de negocios, para seleccionar al personal (salvo los vendedores, cuyo proceso de selección es realizado por la propia concesionaria) se contrató a una consultora de Recursos Humanos, que cobró por sus servicios un mes del sueldo de los empleados que finalmente se contrataron. El resto de las contrataciones que se efectuaron se realizaron siempre en enero del año al que corresponden, abonando siempre el servicio de esta consultora de la manera recién descrita.
- Salvo el personal de ventas, el resto de los empleados cobra un sueldo fijo mensual. En el caso de los vendedores, los mismos tienen un básico muy pequeño que es absorbido por las comisiones por ventas que cobran, lo que ocurre en todos los meses, por lo tanto se considera al sueldo de los mismos como totalmente variable.
- Al incrementarse la cantidad de clientes que atiende la empresa, se incrementan también los gastos y costos que tiene la organización. En este sentido es importante destacar que no solo aumentan las erogaciones de tipo variable, sino que muchos que normalmente son catalogados como fijos, en realidad son semifijos, es decir, que se mantienen constantes para una determinada banda de nivel de actividad, superada ella el importe de los mismos también se incrementa y esto es lo que se plantea en este análisis.
- No se considera en la proyección realizada la posibilidad de que los clientes abonen la compra de los 0 km con unidades usadas, ya que estas últimas podrían venderse con cierta rapidez, por lo que no se altera de manera significativa el presente análisis.
- La proyección se realiza para un período de tiempo de 14 años (desde el año 2013 hasta el 2026), ya que dada la envergadura del proyecto, el mismo debe analizarse para obtener conclusiones relevantes por un período de tiempo significativo. Sin embargo, el empleo de este plazo es



solo a los fines didácticos, para evaluar y corroborar la conveniencia de llevar a cabo el proyecto, ya que el mismo, en el caso de generar los beneficios aquí detallados, debería seguir funcionando más allá del período aquí analizado.

- El resto de la información sobre las ventas, precios, cantidad de clientes, gastos y todos aquellos datos empleados para la proyección de los estados financieros y contables de la nueva unidad de negocios de "La Concesionaria" se pueden consultar en el Anexo II.

9.4.2. Flujos de Efectivo Proyectados

A continuación se procederá a presentar la proyección del Flujo de Efectivo para todo el período de análisis (se recomienda leer previamente la información empleada para la preparación de este estado financiero, que se encuentra disponible en el Anexo II): Es importante destacar que aquí se presenta el Cash Flow de manera resumida, para verlo en detalle, remitirse al Anexo III de esta Tesis.

Cuadro N° 31

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | 0 | -485.946 | -2.659.902 | -2.362.991 | -3.366.679 | -3.637.556 | -4.071.858 | -4.202.001 | -4.251.965 | -4.197.146 | -4.064.029 | -3.864.033 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 0 | 0 | 1.243.938 | 4.387.940 | 5.158.131 | 5.603.680 | 6.214.877 | 6.619.474 | 7.031.870 | 7.435.010 | 7.819.553 | 8.181.129 |
| Total de Entradas por financiamiento | 4.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 4.000.000 | 0 | 1.243.938 | 4.387.940 | 5.158.131 | 5.603.680 | 6.214.877 | 6.619.474 | 7.031.870 | 7.435.010 | 7.819.553 | 8.181.129 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 35.000 | 186.000 | 730.935 | 1.029.655 | 797.033 | 864.718 | 877.330 | 912.464 | 923.080 | 961.208 | 994.731 | 1.075.079 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 3.351.303 | 1.546.755 | 2.600 | 3.200 | 3.400 | 3.800 | 4.000 | 4.200 | 4.400 | 4.600 | 4.800 | 5.000 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vita | 0 | 0 | 73.848 | 4.219.130 | 4.488.932 | 5.029.821 | 5.324.047 | 5.613.132 | 5.909.929 | 6.196.442 | 6.480.384 | 6.754.043 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 1.099.643 | 441.201 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo | 4.485.946 | 2.173.957 | 947.026 | 5.391.628 | 5.429.008 | 6.037.982 | 6.345.020 | 6.669.438 | 6.977.051 | 7.301.893 | 7.619.558 | 7.973.765 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | -485.946 | -2.173.957 | 296.912 | -1.003.688 | -270.877 | -434.302 | -130.143 | -49.964 | 54.819 | 133.117 | 199.996 | 207.364 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -485.946 | -2.659.902 | -2.362.991 | -3.366.679 | -3.637.556 | -4.071.858 | -4.202.001 | -4.251.965 | -4.197.146 | -4.064.029 | -3.864.033 | -3.656.669 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 32

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | -3.656.669 | -4.025.695 | -4.028.602 | -3.972.274 | -3.641.682 | -3.924.707 | -3.566.690 | -3.056.032 | -2.476.575 | -1.854.988 | -1.181.265 | -460.409 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 8.528.993 | 8.977.241 | 9.638.260 | 10.216.463 | 10.589.265 | 10.962.067 | 11.349.525 | 11.732.611 | 12.085.874 | 12.435.194 | 12.786.466 | 13.229.849 |
| Total de Entradas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 8.528.993 | 8.977.241 | 9.638.260 | 10.216.463 | 10.589.265 | 10.962.067 | 11.349.525 | 11.732.611 | 12.085.874 | 12.435.194 | 12.786.466 | 13.229.849 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 1.273.917 | 1.267.601 | 1.334.524 | 1.356.891 | 2.061.739 | 1.511.928 | 1.457.459 | 1.490.176 | 1.530.021 | 1.550.777 | 1.581.078 | 1.731.817 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 5.200 | 5.600 | 6.000 | 6.200 | 6.400 | 6.600 | 6.800 | 7.000 | 7.200 | 7.400 | 7.600 | 8.000 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vita | 7.027.701 | 7.567.304 | 8.101.766 | 8.383.137 | 8.664.508 | 8.945.880 | 9.234.964 | 9.516.335 | 9.787.423 | 10.063.652 | 10.337.310 | 10.874.343 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 591.201 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo | 8.888.019 | 8.980.148 | 9.581.932 | 9.885.871 | 10.872.290 | 10.604.051 | 10.838.866 | 11.153.154 | 11.464.286 | 11.761.472 | 12.065.630 | 12.753.803 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | -369.026 | -2.907 | 56.327 | 330.592 | -283.025 | 358.017 | 510.659 | 579.457 | 621.587 | 673.723 | 720.856 | 476.047 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -4.025.695 | -4.028.602 | -3.972.274 | -3.641.682 | -3.924.707 | -3.566.690 | -3.056.032 | -2.476.575 | -1.854.988 | -1.181.265 | -460.409 | 15.637 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 33

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | 15.637 | 8.550.330 | 17.702.832 | 24.903.371 | 34.110.670 | 41.317.219 | 50.526.919 | 57.738.368 | 66.951.568 | 74.166.517 | 83.361.896 | 90.555.525 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 173.287.274 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 |
| Total de Entradas por financiamiento | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Total Entradas de Efectivo | 173.527.274 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 26.217.538 | 27.763.872 | 27.805.775 | 27.799.016 | 27.799.765 | 27.796.615 | 27.794.865 | 27.793.115 | 27.791.365 | 27.810.836 | 27.812.686 | 27.812.686 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vita | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 1.897.271 | 221.559 | 2.121.559 | 121.559 | 2.121.559 | 121.559 | 2.121.559 | 121.559 | 2.121.559 | 121.559 | 2.121.559 | 121.559 |
| Total Salidas de Efectivo | 164.992.521 | 164.853.143 | 166.805.046 | 164.798.287 | 166.798.036 | 164.795.886 | 166.794.136 | 164.792.386 | 166.790.636 | 164.810.207 | 166.811.957 | 164.811.957 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | 8.534.752 | 9.152.442 | 7.200.540 | 9.207.299 | 7.206.549 | 9.209.699 | 7.211.449 | 9.213.199 | 7.214.949 | 9.195.379 | 7.193.629 | 9.193.629 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | 8.550.330 | 17.702.832 | 24.903.371 | 34.110.670 | 41.317.219 | 50.526.919 | 57.738.368 | 66.951.568 | 74.166.517 | 83.361.896 | 90.555.525 | 99.749.153 |

Fuente: Elaboración Propia



9.4.3. Estados Contables Proyectados

Los Estados Contables muestran la situación patrimonial de la empresa y los resultados que la misma ha obtenido en un determinado período de tiempo. El objetivo de proyectar dichos estados es visualizar hacia donde se conducen todos los esfuerzos realizados, además de generar información que puede servir para la toma de decisiones.

Para el emprendimiento aquí analizado, se presentan a continuación los Estados de Resultados y los Balances Generales o Estados de Situación Patrimonial para todo el período de análisis.

Es importante destacar que aquí se presentan los Estados de Resultados de manera Resumida (para verlo en detalle, remitirse al Anexo IV de esta Tesis).

Cuadro N° 34

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|---------------------------------------|----------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas | 0 | 0 | -4.095.802 | -5.052.853 | -5.389.010 | -6.065.610 | -6.483.182 | -6.883.614 | -7.309.756 | -7.701.618 | -8.094.910 | -8.433.922 |
| Costo de Ventas | 0 | 0 | 3.425.151 | 4.219.130 | 4.488.932 | 5.029.821 | 5.324.047 | 5.613.132 | 5.909.929 | 6.196.442 | 6.480.384 | 6.754.043 |
| Gastos de Administración y Operativos | 41.417 | 195.359 | 589.672 | 650.184 | 673.295 | 719.801 | 749.862 | 776.247 | 810.741 | 832.156 | 858.401 | 882.366 |
| Gastos Comerciales | 0 | 0 | 89.896 | 312.318 | 51.367 | 30.901 | 41.191 | 43.882 | 15.010 | 26.643 | 28.820 | 29.969 |
| Utilidad Operativa | 41.417 | 195.359 | 8.917 | 128.779 | -175.417 | -285.087 | -369.081 | -450.353 | -574.076 | -646.377 | -717.305 | -767.545 |
| Otros Ingresos y Egresos | 0 | 0 | 70.220 | 86.750 | 92.732 | 104.813 | 113.034 | 120.783 | 129.239 | 136.753 | 144.031 | 150.366 |
| Resultado Financiero | 51.667 | 50.530 | 49.379 | 48.213 | 47.032 | 45.836 | 44.625 | 43.397 | 42.154 | 40.895 | 39.619 | 38.327 |
| Utilidad antes de impuestos | 93.083 | 245.890 | 128.516 | 263.743 | -35.652 | -134.438 | -211.423 | -286.173 | -402.683 | -468.729 | -533.655 | -578.852 |
| Impuesto a las Ganancias | -32.579 | -86.061 | -44.981 | -92.310 | 12.478 | 47.053 | 73.998 | 100.161 | 140.939 | 164.055 | 186.779 | 202.598 |
| Utilidad Neta | 60.504 | 159.828 | 83.535 | 171.433 | -23.174 | -87.384 | -137.425 | -186.013 | -261.744 | -304.674 | -346.876 | -376.254 |

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N° 35

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas | -8.782.934 | -9.455.248 | -10.110.423 | -10.485.145 | -10.859.867 | -11.234.589 | -11.635.021 | -12.009.743 | -12.350.185 | -12.707.767 | -13.056.779 | -13.720.523 |
| Costo de Ventas | 7.027.701 | 7.567.304 | 8.101.766 | 8.383.137 | 8.664.508 | 8.945.880 | 9.234.964 | 9.516.335 | 9.787.423 | 10.063.652 | 10.337.310 | 10.874.343 |
| Gastos de Administración y Operativos | 1.133.702 | 1.115.422 | 1.170.854 | 1.186.179 | 1.211.894 | 1.237.529 | 1.265.540 | 1.291.215 | 1.324.960 | 1.339.145 | 1.363.110 | 1.408.761 |
| Gastos Comerciales | 31.117 | 32.643 | 33.654 | 35.574 | 37.493 | 39.413 | 42.104 | 44.024 | 44.915 | 46.320 | 47.469 | 48.737 |
| Utilidad Operativa | -590.415 | -739.879 | -904.149 | -880.255 | -946.012 | -1.011.768 | -1.092.413 | -1.158.170 | -1.192.888 | -1.258.650 | -1.308.890 | -1.388.682 |
| Otros Ingresos y Egresos | 156.701 | 168.664 | 180.156 | 187.198 | 194.240 | 201.283 | 209.032 | 216.074 | 222.173 | 228.744 | 235.079 | 246.807 |
| Total Resultado Financiero | 37.019 | 35.693 | 34.350 | 32.990 | 31.613 | 30.217 | 28.804 | 27.372 | 25.922 | 24.453 | 22.965 | 21.458 |
| Utilidad antes de impuestos | -396.695 | -535.522 | -589.643 | -660.067 | -720.158 | -780.268 | -854.578 | -914.723 | -944.792 | -1.005.452 | -1.050.845 | -1.120.417 |
| Impuesto a las Ganancias | 138.843 | 187.433 | 206.375 | 231.023 | 252.055 | 273.094 | 299.102 | 320.153 | 330.677 | 351.908 | 367.796 | 392.146 |
| Utilidad Neta | -257.852 | -348.089 | -383.268 | -429.043 | -468.103 | -507.174 | -555.476 | -594.570 | -614.115 | -653.544 | -683.049 | -728.271 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 36

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 |
| Costo de Ventas | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Gastos de Administración y Operativos | 19.744.007 | 19.728.319 | 19.747.631 | 19.745.490 | 19.754.490 | 19.759.490 | 19.764.490 | 19.769.490 | 19.713.573 | 19.708.573 | 19.708.573 | 19.708.573 |
| Total Gastos Comerciales | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 |
| Utilidad Operativa | -17.123.865 | -17.139.554 | -17.120.242 | -17.122.383 | -17.113.383 | -17.108.383 | -17.103.383 | -17.098.383 | -17.154.299 | -17.159.299 | -17.159.299 | -17.159.299 |
| Otros Ingresos y Egresos | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 |
| Total Resultado Financiero | -107.396 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 |
| Utilidad antes de impuestos | -14.068.402 | -14.216.694 | -14.197.383 | -14.199.523 | -14.190.523 | -14.185.523 | -14.180.523 | -14.175.523 | -14.231.440 | -14.236.440 | -14.236.440 | -14.236.440 |
| Impuesto a las Ganancias | 4.923.941 | 4.975.843 | 4.969.084 | 4.969.833 | 4.966.883 | 4.964.933 | 4.963.183 | 4.961.433 | 4.981.004 | 4.982.754 | 4.982.754 | 4.982.754 |
| Utilidad Neta | -9.144.461 | -9.240.851 | -9.228.299 | -9.229.690 | -9.223.640 | -9.220.590 | -9.217.340 | -9.214.090 | -9.250.436 | -9.253.686 | -9.253.686 | -9.253.686 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

Cuadro N° 37

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO - LA CONCESIONARIA

| RUBRO | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DISPONIBILIDADES | 3.814.054 | 1.640.098 | 1.937.009 | 933.321 | 662.444 | 228.142 | 97.999 | 48.035 | 102.854 | 235.971 | 435.967 | 643.331 |
| INVERSIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CREDITOS POR VENTAS | 0 | 0 | 2.850.176 | 3.512.655 | 3.740.338 | 4.197.417 | 4.457.665 | 4.711.058 | 4.974.734 | 5.224.699 | 5.471.235 | 5.704.060 |
| BIENES DE CAMBIO - RODADOS | 3.351.303 | 4.898.058 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 |
| BIENES DE CAMBIO - REP Y ACC | 0 | 0 | 2.600 | 5.800 | 9.200 | 13.000 | 17.000 | 21.200 | 25.600 | 30.200 | 35.000 | 40.000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 7.165.357 | 6.538.156 | 6.336.541 | 5.998.532 | 5.958.738 | 5.985.314 | 6.119.420 | 6.327.048 | 6.649.943 | 7.037.625 | 7.488.957 | 7.934.146 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| BIENES DE USO | 953.583 | 1.245.783 | 1.236.423 | 1.227.064 | 1.217.705 | 1.208.345 | 1.198.986 | 1.189.627 | 1.180.267 | 1.170.908 | 1.161.549 | 1.152.189 |
| OTROS CRÉDITOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 953.583 | 1.245.783 | 1.236.423 | 1.227.064 | 1.217.705 | 1.208.345 | 1.198.986 | 1.189.627 | 1.180.267 | 1.170.908 | 1.161.549 | 1.152.189 |
| TOTAL ACTIVO | 8.118.941 | 7.783.939 | 7.572.964 | 7.225.596 | 7.176.442 | 7.193.660 | 7.318.406 | 7.516.675 | 7.830.211 | 8.208.533 | 8.650.506 | 9.086.335 |
| PASIVO | | | | | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS COMERCIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS FISCALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS LABORALES | 0 | 0 | -7.805 | -15.609 | -23.414 | 0 | -8.341 | -16.683 | -25.024 | -33.365 | -41.707 | 0 |
| DEUDAS FINANCIERAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTRAS DEUDAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 0 | 0 | -7.805 | -15.609 | -23.414 | 0 | -8.341 | -16.683 | -25.024 | -33.365 | -41.707 | 0 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS FINANCIERAS | -3.912.024 | -3.822.912 | -3.732.648 | -3.641.219 | -3.548.608 | -3.454.802 | -3.359.784 | -3.263.538 | -3.166.049 | -3.067.302 | -2.967.278 | -2.865.963 |
| DEUDAS FISCALES | 32.579 | 118.641 | 163.621 | 255.931 | 243.453 | 196.400 | 122.402 | 22.241 | -118.698 | -282.753 | -469.532 | -672.130 |
| PREVISIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | -3.879.445 | -3.704.271 | -3.569.027 | -3.385.288 | -3.305.155 | -3.258.402 | -3.237.382 | -3.241.297 | -3.284.747 | -3.350.055 | -3.436.810 | -3.538.093 |
| TOTAL PASIVO | -3.879.445 | -3.704.271 | -3.576.832 | -3.400.897 | -3.328.569 | -3.258.402 | -3.245.723 | -3.257.980 | -3.309.772 | -3.383.420 | -3.478.517 | -3.538.093 |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | | | | | |
| CAPITAL SOCIAL | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 |
| RESULTADOS NO ASIGANDOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 60.504 | 220.332 | 303.868 | 475.301 | 452.127 | 364.742 | 227.317 | 41.305 | -220.439 | -525.113 | -871.989 | -1.248.242 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | -4.239.496 | -4.079.668 | -3.996.132 | -3.824.699 | -3.847.873 | -3.935.258 | -4.072.683 | -4.258.695 | -4.520.439 | -4.825.113 | -5.171.989 | -5.548.242 |
| TOTAL PASIVO MAS PAT. NETO | -8.118.941 | -7.783.939 | -7.572.964 | -7.225.596 | -7.176.442 | -7.193.660 | -7.318.406 | -7.516.675 | -7.830.211 | -8.208.533 | -8.650.506 | -9.086.335 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 38

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO - LA CONCESIONARIA

| RUBRO | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DISPONIBILIDADES | 274.305 | 271.398 | 327.726 | 658.318 | 375.293 | 733.310 | 1.243.968 | 1.823.425 | 2.445.012 | 3.118.735 | 3.839.591 | 4.315.637 |
| INVERSIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CREDITOS POR VENTAS | 5.936.884 | 6.392.249 | 6.840.758 | 7.083.866 | 7.326.975 | 7.570.083 | 7.823.476 | 8.066.584 | 8.295.981 | 8.532.233 | 8.765.058 | 9.216.994 |
| BIENES DE CAMBIO - RODADOS | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 |
| BIENES DE CAMBIO - REP Y ACC | 45.200 | 50.800 | 56.800 | 63.000 | 69.400 | 76.000 | 82.800 | 89.800 | 97.000 | 104.400 | 112.000 | 120.000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 7.803.145 | 8.261.203 | 8.772.039 | 9.351.939 | 9.318.423 | 9.926.148 | 10.696.999 | 11.526.564 | 12.384.748 | 13.302.123 | 14.263.403 | 15.199.387 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| BIENES DE USO | 1.592.196 | 1.580.644 | 1.569.092 | 1.557.540 | 1.545.988 | 1.534.436 | 1.522.884 | 1.511.332 | 1.499.780 | 1.488.228 | 1.476.677 | 1.465.125 |
| OTROS CRÉDITOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 1.592.196 | 1.580.644 | 1.569.092 | 1.557.540 | 1.545.988 | 1.534.436 | 1.522.884 | 1.511.332 | 1.499.780 | 1.488.228 | 1.476.677 | 1.465.125 |
| TOTAL ACTIVO | 9.395.341 | 9.841.847 | 10.341.131 | 10.909.479 | 10.864.411 | 11.460.585 | 12.219.884 | 13.037.897 | 13.884.529 | 14.790.352 | 15.740.080 | 16.664.511 |
| PASIVO | | | | | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS COMERCIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS FISCALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS LABORALES | -14.934 | -29.868 | -44.802 | -59.735 | -74.669 | 0 | -15.560 | -31.120 | -46.681 | -62.241 | -77.801 | 0 |
| DEUDAS FINANCIERAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTRAS DEUDAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | -14.934 | -29.868 | -44.802 | -59.735 | -74.669 | 0 | -15.560 | -31.120 | -46.681 | -62.241 | -77.801 | 0 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS FINANCIERAS | -2.763.339 | -2.659.389 | -2.554.097 | -2.447.445 | -2.339.415 | -2.229.989 | -2.119.151 | -2.006.880 | -1.893.160 | -1.777.970 | -1.661.293 | -1.543.109 |
| DEUDAS FISCALES | -810.974 | -998.406 | -1.204.781 | -1.435.805 | -1.015.730 | -1.288.824 | -1.587.926 | -1.908.079 | -2.238.756 | -2.590.664 | -2.958.460 | -3.350.606 |
| PREVISIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | -3.574.313 | -3.657.796 | -3.758.878 | -3.883.249 | -3.355.144 | -3.518.813 | -3.707.076 | -3.914.959 | -4.131.916 | -4.368.635 | -4.619.753 | -4.893.715 |
| TOTAL PASIVO | -3.589.246 | -3.687.663 | -3.803.680 | -3.942.985 | -3.429.814 | -3.518.813 | -3.722.637 | -3.946.080 | -4.178.596 | -4.430.876 | -4.697.554 | -4.893.715 |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | | | | | |
| CAPITAL SOCIAL | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 |
| RESULTADOS NO ASIGANDOS | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 | -1.248.242 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -257.852 | -605.941 | -989.209 | -1.418.252 | -1.886.355 | -2.393.529 | -2.949.005 | -3.543.575 | -4.157.690 | -4.811.234 | -5.494.283 | -6.222.554 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | -5.806.094 | -6.154.183 | -6.537.451 | -6.966.495 | -7.434.598 | -7.941.772 | -8.497.247 | -9.091.817 | -9.705.932 | -10.359.476 | -11.042.526 | -11.770.797 |
| TOTAL PASIVO MAS PAT. NETO | -9.395.341 | -9.841.847 | -10.341.131 | -10.909.479 | -10.864.411 | -11.460.585 | -12.219.884 | -13.037.897 | -13.884.529 | -14.790.352 | -15.740.080 | -16.664.511 |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 39

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO - LA CONCESIONARIA

| RUBRO | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DISPONIBILIDADES | 12.850.390 | 22.002.832 | 29.203.371 | 38.410.670 | 45.617.219 | 54.826.919 | 62.038.368 | 71.251.568 | 78.466.517 | 87.661.896 | 94.855.525 | 104.049.153 |
| INVERSIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CREDITOS POR VENTAS | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 | 9.695.306 |
| BIENES DE CAMBIO - RODADOS | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 | 1.546.755 |
| BIENES DE CAMBIO - REP Y ACC | 220.000 | 320.000 | 420.000 | 520.000 | 620.000 | 720.000 | 820.000 | 920.000 | 1.020.000 | 1.120.000 | 1.220.000 | 1.320.000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 24.312.451 | 33.564.893 | 40.865.432 | 50.172.731 | 57.479.280 | 66.788.980 | 74.100.429 | 83.413.629 | 90.728.578 | 100.023.957 | 107.317.586 | 116.611.214 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| BIENES DE USO | 1.526.748 | 1.567.060 | 1.488.060 | 1.411.200 | 1.325.341 | 1.234.482 | 1.138.622 | 1.037.763 | 992.820 | 952.878 | 912.935 | 872.993 |
| OTROS CRÉDITOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 1.526.748 | 1.567.060 | 1.488.060 | 1.411.200 | 1.325.341 | 1.234.482 | 1.138.622 | 1.037.763 | 992.820 | 952.878 | 912.935 | 872.993 |
| TOTAL ACTIVO | 25.839.199 | 35.131.952 | 42.353.492 | 51.583.931 | 58.804.622 | 68.023.462 | 75.239.052 | 84.451.392 | 91.721.399 | 100.976.835 | 108.230.521 | 117.484.207 |
| PASIVO | | | | | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS COMERCIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS FISCALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS LABORALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS FINANCIERAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTRAS DEUDAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| DEUDAS FINANCIERAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEUDAS FISCALES | -4.923.941 | -4.975.843 | -4.969.084 | -4.969.833 | -4.966.683 | -4.964.933 | -4.963.183 | -4.961.433 | -4.981.004 | -4.982.754 | -4.982.754 | -4.982.754 |
| PREVISIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | -4.923.941 | -4.975.843 | -4.969.084 | -4.969.833 | -4.966.683 | -4.964.933 | -4.963.183 | -4.961.433 | -4.981.004 | -4.982.754 | -4.982.754 | -4.982.754 |
| TOTAL PASIVO | -4.923.941 | -4.975.843 | -4.969.084 | -4.969.833 | -4.966.683 | -4.964.933 | -4.963.183 | -4.961.433 | -4.981.004 | -4.982.754 | -4.982.754 | -4.982.754 |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | | | | | |
| CAPITAL SOCIAL | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 | -4.300.000 |
| RESULTADOS NO ASIGANDOS | -7.470.797 | -16.615.258 | -23.856.109 | -33.084.408 | -40.314.098 | -49.537.938 | -56.758.529 | -65.975.869 | -73.189.959 | -82.440.395 | -89.694.081 | -98.947.767 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -9.144.461 | -9.240.851 | -9.228.299 | -9.229.690 | -9.223.840 | -9.220.590 | -9.217.340 | -9.214.090 | -9.250.436 | -9.253.686 | -9.253.686 | -9.253.686 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | -20.915.258 | -30.156.109 | -37.384.408 | -46.614.098 | -53.837.938 | -63.058.529 | -70.275.869 | -79.489.959 | -86.740.395 | -95.994.081 | -103.247.767 | -112.501.453 |
| TOTAL PASIVO MAS PAT. NETO | -25.839.199 | -35.131.952 | -42.353.492 | -51.583.931 | -58.804.622 | -68.023.462 | -75.239.052 | -84.451.392 | -91.721.399 | -100.976.835 | -108.230.521 | -117.484.207 |

Fuente: Elaboración Propia



9.5. Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera del proyecto

De acuerdo a Dumrauf (op. cit., p. 53), “los índices o ratios financieros son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía. El análisis puede extenderse al futuro cuando se consideran los índices de los estados proyectados”

Los Ratios, como parte esencial del Análisis Económico - Financiero, constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, facilitando el análisis de tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección Económico - Financiera.

Para la nueva unidad de negocios de LA CONCESIONAIRA, a partir de la información observada a través de los estados contables proyectados, se obtienen los siguientes Indicadores Financieros:

Cuadro N° 40

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| INDICADORES FINANCIEROS | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Índice de Liquidez | | | 811,91 | 384,30 | 254,50 | | 733,62 | 379,26 | 265,74 | 210,93 | 179,56 | |
| Prueba Ácida | | | 613,39 | 284,83 | 188,04 | | 546,15 | 285,27 | 202,91 | 163,66 | 141,64 | |
| Capital de Trabajo | 7.165.357 | 6.538.156 | 6.328.736 | 5.982.923 | 5.935.324 | 5.985.314 | 6.111.078 | 6.310.365 | 6.624.919 | 7.004.260 | 7.447.250 | 7.934.146 |
| Razón de Endeudamiento I | 0,48 | 0,48 | 0,47 | 0,47 | 0,46 | 0,45 | 0,44 | 0,43 | 0,42 | 0,41 | 0,40 | 0,39 |
| Razón de Endeudamiento II | 0,52 | 0,52 | 0,53 | 0,53 | 0,54 | 0,55 | 0,56 | 0,57 | 0,58 | 0,59 | 0,60 | 0,61 |

| RAZONES DE EFIC. Y OPER. | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Rotación de Activo Total | 0,00 | 0,00 | 0,54 | 0,70 | 0,75 | 0,84 | 0,89 | 0,92 | 0,93 | 0,94 | 0,93 | 0,93 |
| Rentabilidad Oper. sobre Ventas | | | -0,22% | -2,55% | 3,26% | 4,70% | 5,69% | 6,54% | 7,85% | 8,39% | 8,87% | 9,10% |
| Rentabilidad Neta sobre Ventas | | | -2,04% | -3,39% | 0,43% | 1,44% | 2,12% | 2,70% | 3,58% | 3,96% | 4,29% | 4,46% |
| ROA | -0,75% | -2,05% | -1,10% | -2,37% | 0,32% | 1,21% | 1,88% | 2,47% | 3,34% | 3,71% | 4,01% | 4,14% |
| ROE | -1,43% | -3,92% | -2,09% | -4,48% | 0,60% | 2,22% | 3,37% | 4,37% | 5,79% | 6,31% | 6,71% | 6,78% |
| Rentabilidad s/ Capital | -1,41% | -3,72% | -1,94% | -3,99% | 0,54% | 2,03% | 3,20% | 4,33% | 6,09% | 7,09% | 8,07% | 8,75% |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 41

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| INDICADORES FINANCIEROS | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Índice de Liquidez | 522,51 | 276,59 | 195,80 | 156,56 | 124,80 | 687,46 | 370,39 | 265,31 | 213,72 | 183,33 | | |
| Prueba Ácida | 415,91 | 223,11 | 160,01 | 129,61 | 103,15 | 582,73 | 317,80 | 230,10 | 187,19 | 162,01 | | |
| Capital de Trabajo | 7.788.211 | 8.231.335 | 8.727.237 | 9.292.204 | 9.243.754 | 9.926.148 | 10.681.439 | 11.495.444 | 12.338.068 | 13.239.883 | 14.185.602 | 15.199.387 |
| Razón de Endeudamiento I | 0,38 | 0,37 | 0,37 | 0,36 | 0,32 | 0,31 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,29 |
| Razón de Endeudamiento II | 0,62 | 0,63 | 0,63 | 0,64 | 0,68 | 0,69 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,71 |

| RAZONES DE EFIC. Y OPER. | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Rotación de Activo Total | 0,93 | 0,96 | 0,98 | 0,96 | 1,00 | 0,98 | 0,95 | 0,92 | 0,89 | 0,86 | 0,83 | 0,82 |
| Rentabilidad Oper. sobre Ventas | 6,72% | 7,83% | 7,95% | 8,40% | 8,71% | 9,01% | 9,39% | 9,64% | 9,66% | 9,90% | 10,02% | 10,12% |
| Rentabilidad Neta sobre Ventas | 2,94% | 3,68% | 3,79% | 4,09% | 4,31% | 4,51% | 4,77% | 4,95% | 4,97% | 5,14% | 5,23% | 5,31% |
| ROA | 2,74% | 3,54% | 3,71% | 3,93% | 4,31% | 4,43% | 4,55% | 4,56% | 4,42% | 4,42% | 4,34% | 4,37% |
| ROE | 4,44% | 5,66% | 5,86% | 6,16% | 6,30% | 6,39% | 6,54% | 6,54% | 6,33% | 6,31% | 6,19% | 6,19% |
| Rentabilidad s/ Capital | 6,00% | 8,10% | 8,91% | 9,98% | 10,89% | 11,79% | 12,92% | 13,83% | 14,28% | 15,20% | 15,88% | 16,94% |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 42

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| INDICADORES FINANCIEROS | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Índice de Liquidez | | | | | | | | | | | | |
| Prueba Ácida | | | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo | 24.312.451 | 33.564.893 | 40.865.432 | 50.172.731 | 57.479.280 | 66.788.980 | 74.100.429 | 83.413.629 | 90.728.578 | 100.023.957 | 107.317.586 | 116.611.214 |
| Razón de Endeudamiento I | 0,19 | 0,14 | 0,12 | 0,10 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,04 |
| Razón de Endeudamiento II | 0,81 | 0,86 | 0,88 | 0,90 | 0,92 | 0,93 | 0,93 | 0,94 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,96 |
| RAZONES DE EFIC. Y OPER. | | | | | | | | | | | | |
| Rotación de Activo Total | 6,75 | 4,96 | 4,12 | 3,38 | 2,96 | 2,56 | 2,32 | 2,06 | 1,90 | 1,73 | 1,61 | 1,48 |
| Rentabilidad Oper. sobre Ventas | 9,82% | 9,83% | 9,82% | 9,82% | 9,82% | 9,81% | 9,81% | 9,81% | 9,84% | 9,84% | 9,84% | 9,84% |
| Rentabilidad Neta sobre Ventas | 5,25% | 5,30% | 5,29% | 5,29% | 5,29% | 5,29% | 5,29% | 5,29% | 5,31% | 5,31% | 5,31% | 5,31% |
| ROA | 35,39% | 26,30% | 21,79% | 17,89% | 15,69% | 13,56% | 12,25% | 10,91% | 10,09% | 9,16% | 8,55% | 7,88% |
| ROE | 43,72% | 30,64% | 24,68% | 19,80% | 17,13% | 14,62% | 13,12% | 11,59% | 10,66% | 9,64% | 8,96% | 8,23% |
| Rentabilidad s/ Capital | 212,66% | 214,90% | 214,61% | 214,64% | 214,51% | 214,43% | 214,36% | 214,28% | 215,13% | 215,20% | 215,20% | 215,20% |

Fuente: Elaboración Propia



Los indicadores muestran que la unidad de negocios vinculada a la comercialización del auto compacto poseerá un elevado nivel de liquidez y capital de trabajo, lo que le permitirá satisfacer en tiempo y forma todas sus obligaciones sin ningún tipo de inconvenientes.

El nivel de endeudamiento irá disminuyendo hasta prácticamente desaparecer, por lo que "La Concesionaria" será propietaria del 100% del activo de la nueva unidad de negocios.

Las rentabilidades que se obtendrán son superiores a las que otras empresas del mismo rubro están obteniendo en la actualidad, lo que sitúa a este emprendimiento como una oportunidad inmejorable para una inversión. Se debe destacar que el valor de los ratios vinculados a la rentabilidad antes detallados decrece a través de los años ya que para este análisis se considera que se retienen prácticamente todas las ganancias obtenidas (a excepción de los años donde se dispone realizar una distribución de dividendos) pero no se invierten en la misma actividad ya que se supone, tal como se mencionó anteriormente, que el volumen a comercializar anualmente en los próximos ejercicios es de 2.500 unidades y 19.800 servicios, salvo que se amplíe el mercado y la terminal produzca un volumen mayor. Evidentemente que en la práctica el dinero excedente no se dejará ocioso y se invertirá en alguna actividad productiva (aquí ello no fue considerado por una cuestión de practicidad, salvo las colocaciones financieras de \$ 2.000.000), generando un incremento de la rentabilidad de la inversión.

Ahora bien, de todas las medidas financieras existentes para valuar un proyecto un inversión, una de las mejores y más usadas es el VAN (Valor Actual Neto), el cual permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento inicial (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Esta medida es mejor que otras empleadas, como por ejemplo la TIR,



ya que esta última no puede emplearse de manera generalizada ya que para algunos casos presenta ciertas inconsistencias.

En este sentido, se debe mencionar que existen diferentes alternativas para determinar la tasa de descuento a emplear a los efectos de actualizar la totalidad de los fondos previstos que generará el proyecto (remitirse al Flujo de Fondo Proyectado presentado en este trabajo) y así obtener el Valor Actual Neto, para de esta manera determinar la viabilidad del proyecto.

Algunas de estas opciones, entre otras, son:

- Costo Promedio Ponderado del Capital empleado por la empresa: Aquí hay que destacar que la compañía a mediados del año 2011 se financia exclusivamente con capital propio (autofinanciamiento) derivado del aporte inicial de los accionistas y la retención de sus utilidades, por lo tanto esta tasa es igual al Rendimiento exigido por los accionistas de la empresa, el cual ronda el 35% anual (rendimiento promedio del sector y también de la empresa).
- Costo de Oportunidad del Dinero: Es la tasa de rendimiento que obtendrían los accionistas de la empresa en una inversión de riesgo similar. En este caso, se podría considerar una inversión de similar riesgo un nuevo emprendimiento dentro del sector de las concesionarias, el cual posee un rendimiento que ronda el 30 al 35% anual, de acuerdo a datos del sector y según lo confirma el representante en Córdoba de ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina en una nota en el diario Comercio y Justicia¹⁵

¹⁵ Extraído de <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/08/las-concesionarias-de-automoviles-reclaman-una-revision-impositiva/> (08/08/2011)



- Costo Promedio Ponderado del Capital empleado en el Proyecto: A diferencia de la manera en como se financia tradicionalmente la empresa, para encarar este proyecto la empresa debería financiarse inicialmente en forma parcial con deuda (a través de la obtención de un crédito bancario) y capital propio. Para el caso aquí analizado, los datos son los siguientes:

Cuadro N° 43

| Concepto | \$ | % de Financiación |
|----------------------|-----------|-------------------|
| Capital Propio ('E) | 4.300.000 | 51,81% |
| Deuda Financiera (D) | 4.000.000 | 48,19% |
| Activo (A) | 8.300.000 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 44

| Concepto | Tasas |
|------------------------|-------|
| Rend. Accionistas (Ke) | 35% |
| Rend. De la Deuda (Ki) | 15,5% |

Fuente: Elaboración Propia

La fórmula de cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (Wacc) para este proyecto es:

$$Wacc = Ke \times \frac{E}{A} + Ki \times \frac{D}{A} (1-t)$$

El Valor de esta tasa es del 23% anual.

Para el caso de la nueva unidad de negocios de "La Concesionaria", se considera apropiado, a los efectos de realizar un estudio riguroso con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, tomar aquella tasa que sea la más exigente de las detalladas precedentemente y que de acuerdo a 2 de las 3 metodologías planteadas, dan como resultante una tasa (para descontar los flujos de fondos) del 35% anual, que es en definitiva la rentabilidad que se



obtiene en una inversión de riesgo similar (empresas dedicadas a actividades similares a la del proyecto aquí propuesto obtienen en promedio este rendimiento).

A partir de esta información, se puede afirmar que el Valor Actual Neto del proyecto es de \$ 15.901.443,67, sin considerar el valor de reventa o residual de la inversión inicial y/o los bienes de uso al final de período bajo análisis, lo que evidentemente hubiera mejorado este valor, lo que demuestra notoriamente la conveniencia de invertir en este emprendimiento.

Complementando este cálculo, se puede obtener el IVP (Índice de Valor Presente) que nos indica la rentabilidad o cuanto nos deja el proyecto en valores actuales por cada peso de inversión inicial. Para nuestro caso, dicho valor es 3.85, lo cual exterioriza claramente que si bien estamos en presencia de un emprendimiento de mediano plazo, el mismo es más que interesante.

En relación al Período de Recupero, es decir, el tiempo que transcurrirá hasta recuperar la Inversión Inicial considerando los valores actuales de los flujos de fondos que el proyecto generará, el resultado del mismo es 2.33, es decir que la Inversión Inicial se recuperará en Abril de 2015, plazo que se considera más que apropiado para una inversión de esta magnitud.

En resumen, todos los indicadores empleados demuestran claramente la conveniencia y la viabilidad económica y financiera del proyecto aquí considerado.



X. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se procederá a analizar aquellas principales cuestiones vinculadas al factor estratégico más importante que puede poseer una organización como lo son los Recursos Humanos, respecto del plan de negocios aquí presentado.

Para ello se describirá la composición de la estructura organizacional y específicamente del sector de Recursos Humanos, para luego definir objetivos y estrategias vinculadas a ésta área, posteriormente se expondrán las políticas y prácticas más importantes relativas al mismo, que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la nueva unidad de negocio, para finalmente presentar algunas cuestiones vinculadas al clima organizacional.

10.1. Estructura Organizacional y del Sector de Recursos Humanos.

Composición

“La Concesionaria” es una empresa que está liderada por su Dirección y está organizada sobre la base de sus cinco sectores:

- Comercial
- Posventa
- Equipos Industriales
- Administración y Finanzas
- Recursos Humanos

La entidad cuenta a septiembre de 2011 con 110 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Dirección: 3 personas (3 Directores que ocupan las posiciones de Presidente, Vicepresidente y Director Titular de la empresa)
- Área Comercial: 21 personal



- Área de Posventa: 50 personas
- Equipos Industriales: 15 personas
- Área de Administración y Finanzas: 17 personas
- Recursos Humanos: 4 personas

Ahora bien, en relación a la estructura organizacional, se puede mencionar que cada área está a cargo de un Gerente. Debajo de ellos, existen unos pocos mandos medios y luego se encuentra el resto (la mayoría) del personal, por lo que se podría decir que se está en presencia de una estructura organizacional bastante plana.

Desde el punto de vista de la toma de decisiones, todo lo relacionado con las definiciones sobre las estrategias corporativas, globales y de negocio se decide a nivel de la Dirección, las que luego son consensuadas con las diferentes gerencias. Las estrategias funcionales normalmente son definidas por los propios Gerentes de cada área, las que luego son validadas por la Dirección para controlar que guarden relación con las demás estrategias de la empresa. Por lo tanto, desde esta perspectiva, vemos que la empresa es centralizada en lo que se refiere a la definición de sus estrategias.

Sin embargo, se le da la posibilidad al personal de poder en gran medida gestionar su puesto de trabajo, pudiendo tomar decisiones que atañen a su función, con la correspondiente rendición de cuentas posterior. Además, periódicamente se conforman los denominados "Círculos Kaizen", metodología descrita en el capítulo VII, todo lo cual permite que las personas participen de ciertas decisiones que se toman en relación a la manera en que se hacen determinados procesos.

En este sentido, se debe destacar que para las área de Ventas y Posventa, existen ciertos procedimientos que son exigidos por la terminal, por lo tanto desde esta perspectiva la empresa puede verse como burocrática ya que deben respetarse los mismos, los que son monitoreados permanentemente por personal especializado de Toyota. Sin embargo, en el sector de Equipos



Industriales, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y en algunas cuestiones en las otras áreas, existe cierta libertad a la hora de elegir la manera en la que se realizará el trabajo. Aquí normalmente se trata de llegar a un acuerdo entre el personal y su gerente en relación a los pasos a seguir para cada situación que se presente. Desde este punto de vista, la empresa también puede verse con orgánica.

Si se analizan los diferentes puestos de trabajos, se encuentra que hay profesionales, principalmente en el sector de Administración y Finanzas, técnicos y algunos pocos no calificados.

Ahora bien, en relación al Sector de Recursos Humanos, se puede mencionar que el mismo ha venido creciendo de la mano de la evolución de la compañía. En sus inicios, "La Concesionaria" no poseía un sector específico que se encargara de gestionar a su personal, por lo que los Gerentes de cada área eran los encargados de realizar esta función respecto de los empleados de su sector.

Con el paso del tiempo y el crecimiento del volumen negociado, el cual fue acompañado de nuevos ingresos a la organización, se decidió la creación de un sector que se dedicara a esta tan importante tarea. En ese momento una persona que estaba trabajando en el área de Administración y Finanzas fue nombrada responsable de Recursos Humanos.

De esta manera, acompañando el desarrollo de la empresa, esta área fue madurando y en la actualidad cuenta con 4 personas, que se considera es una cantidad suficiente para dar respuesta a las necesidades actuales y futuras, una vez que se incorpore el personal que se estima se contratará cuando se comercialice el vehículo compacto.

Finalmente, se debe destacar que la empresa cuenta con un estudio externo que se encarga de hacer las liquidaciones de sueldo, tal como se comentó previamente, y otra consultora, con la cual se trabaja conjuntamente



cuando hay que realizar alguna selección de personal o hay que definir políticas en materia de Recursos Humanos, ya que las mismas son personas especialistas en estos temas y son además de confianza de los miembros de la Dirección de la organización.

10.2. Objetivos Vinculados a la Gestión de los Recursos Humanos

En relación a la Gestión de los Recursos Humanos de “La Concesionaria”, a continuación se definirán cuáles son los objetivos que se trazarán para ella:

- *Generar un sistema de planeamiento de las incorporaciones, de manera tal que el 50% de las búsquedas de personal realizadas a partir del año 2015 ya estén previstas con antelación.*

Si bien es posible que como en todas las organizaciones, haya personal que decide renunciar y dejar su puesto de trabajo en la compañía de un momento a otro, también existen ciertas situaciones en donde la empresa puede anticiparse a esta situación, tomar conocimiento o realizar medidas preventivas que le permitan cubrir una vacante o determinada posición con cierta rapidez, evitando los inconvenientes que genera la falta de personal durante un tiempo determinado.

Justamente lo que se pretende es que “La Concesionaria”, considerando el fuerte incremento de sus actividades que tendrá, desarrolle e implemente un mecanismo que le permita adelantarse a cualquier eventual falta o disminución de personal, de forma tal de poder cumplir con todos sus compromisos en tiempo y forma.

- *Desarrollar el procedimiento y mecanismo de selección interna, de forma tal que para el año 2015, el 50% de las búsquedas de personal se cubran con personal que ya trabaja en “La Concesionaria”.*



El realizar procesos de selección interna motiva al personal de la empresa a realizar de la mejor manera su trabajo, esperando recibir diferentes tipos de reconocimiento, tales como incrementos salariales, mayores responsabilidades o bien la posibilidad de acceder a nuevos puestos de trabajo más desafiantes o de mayor jerarquía.

- *Implementar un sistema de evaluación de desempeño objetivo y uniforme que permita evaluar por lo menos al 80% del personal de la empresa para fines del año 2015.*

Llevar adelante un proceso homogéneo de evaluación de desempeño es fundamental para lograr establecer, sobre bases objetivos, qué es lo que la organización pretende de sus empleados, en relación a los aportes que éstos deben realizar para colaborar con la consecución de los fines propuestos, como así también cuál es el resultado de las contribuciones que realizan los trabajadores, comparados con estándares previamente establecidos. De esta manera, se obtiene información y feedback sobre los resultados obtenidos derivados del trabajo de cada empleado, que cuestiones se deben potenciar y cuáles deben ser modificadas de cara al futuro.

- *Implementar para comienzos del año 2015 un sistema de remuneraciones equitativo, que contemple dentro de los sueldos de todos los empleados un componente variable en función de su desempeño individual y del equipo de trabajo al que pertenece.*

La remuneración es la retribución que recibe todo empleado por su trabajo y es al mismo tiempo uno de los elementos utilizados por las organizaciones para motivar a su personal. Sin embargo, cuando el mismo es fijo y no guarda relación directa con las contribuciones que cada trabajador realiza en función de su dedicación y esfuerzo, puede generar cierta desmotivación.



Por lo tanto, se genera la necesidad de incorporar dentro de la remuneración un componente variable, que guarde una relación estrecha con los aportes individuales y colectivos (para lograr todas las metas fijadas se requiere de trabajo en equipo) que realiza el empleado en la consecución de los objetivos propuestos.

10.3. Principales Políticas y Prácticas Actuales de Recursos Humanos

A continuación, se procederá a analizar las principales políticas y prácticas de Recursos Humanos dentro del ámbito de la compañía analizada, para posteriormente realizar un diagnóstico situacional y proponer mejoras pensando en todo lo que sucederá y las necesidades que deberán satisfacerse con la introducción al mercado del auto compacto.

10.3.1. Políticas y Prácticas Actuales de Incorporaciones

En relación al **Planeamiento** de las incorporaciones, el proceso comienza cuando se produce una vacante, es decir, que hasta el momento se actúa de una manera reactiva, por lo tanto no existe un planeamiento preventivo o que se efectúe de manera anterior a que se genere la necesidad de incorporar personal a la empresa.

Una vez detectada la vacante, y por lo tanto la necesidad de cubrirla con una incorporación, el departamento de Recursos Humanos junto al gerente del sector analizan la descripción del puesto en cuestión. Aquí es importante hacer la aclaración que las descripciones de puestos que existen en la organización son de hace 3 años atrás y en la actualidad se encuentran en proceso de revisión y actualización.

Una vez analizado el puesto, se definen las características de la persona que debería ocupar dicha posición, tanto desde el punto de vista técnico (los conocimientos requeridos para el puesto, nivel de educación mínimo) como personales (capacidad de relacionarse con la gente, edad pretendida, rasgos



de personalidad, etc.). Luego de definido este perfil necesario para el puesto, se contacta generalmente a una consultora de Recursos Humanos para que continúe con el proceso.

Prácticamente desde sus inicios, la empresa recurrió a los servicios de esta consultora externa para que se encargue de llevar a cabo el **Reclutamiento** de su personal en todos los niveles corporativos, desde un analista hasta un puesto gerencial.

Ahora bien, la consultora antes mencionada emplea bases de datos propias y avisos que realiza en páginas de Internet especializadas en Recursos Humanos para intentar captar la atención de todos aquellos candidatos que deseen incorporarse a la firma y tengan los requisitos exigidos para el puesto que se trate.

A partir del año 2011, si bien se continúa confiando el proceso de reclutamiento en dicha consultora, para determinados puestos, como por ejemplo los de recepcionista, secretaria, etc., el reclutamiento se ha efectuado directamente por parte del personal de Recursos Humanos de la empresa. Para ello se valen de recomendaciones de los empleados de la compañía y de anuncios en la prensa.

Ya sea que el reclutamiento lo realice la consultora o bien personal de la empresa, el primer paso es recepcionar los Curriculum Vitae de los candidatos y hacer una preselección de los mismos en función de sus antecedentes. En algunos casos, este paso se complementa con llamadas telefónicas a los postulantes, donde se indaga sobre su experiencia previa y algunas cuestiones personales.

Luego de esta instancia, comienza el proceso de **Selección** propiamente dicho, donde todos aquellos que superaron la etapa anterior son invitados a realizar una entrevista que realiza personal de la consultora o de Recursos Humanos de la empresa, dependiendo de quien es el que está llevando a cabo



el reclutamiento. En esta etapa se indaga de manera más profunda sobre experiencias previas, intereses, valores, planes a futuro, perspectivas, conocimiento de la empresa, etc., luego de la cual se seleccionan entre 3 y 5 candidatos para que pasen a la siguiente etapa.

El siguiente paso es una entrevista con un comité integrado por el Gerente del área, un Director de la empresa y una persona de Recursos Humanos. Aquí normalmente se indaga más profundamente sobre los conocimientos técnicos de la persona en relación directa al puesto que tendrá que ocupar, como así también sobre cuestiones personales que puedan ser necesarias para desempeñar la función.

En algunas ocasiones se consultan de aquellos candidatos mejor ponderados algunos antecedentes, sobre todo cuando las personas a las que hay que contactar para ello son conocidas o tienen algún vínculo con personal de la empresa, por lo tanto se puede confiar en las apreciaciones que viertan.

Este comité es el encargado de tomar la decisión en relación a que persona será la que finalmente se incorpore. Si bien se trata de llegar a un consenso y que el resultado del mismo sea unánime, en general el peso de la decisión recae sobre el Gerente del área, ya que será quien tenga a su cargo directo a la persona que se incorpore y tendrá un trato mucho más directo con el mismo que los otros miembros del comité.

Luego de tomada la decisión, la misma es comunicada por parte del personal de Recursos Humanos al candidato seleccionado, con quien se contactan y acuerdan la fecha de ingreso (durante la entrevista con el comité se indaga sobre la disponibilidad de ingreso que tiene la persona. En este sentido, nunca se presiona a los postulantes para que su disponibilidad sea inmediata, se trata de respetar los tiempos de los mismos y que si están trabajando en otro lugar, puedan concluir su vínculo laboral de la mejor manera posible) y la fecha para realizar el examen médico preocupacional, el cual en general es realizado dentro de los 3 días posteriores a este contacto telefónico.



Una vez que la empresa posee el resultado del examen médico, el cual se obtiene dentro de las 24 horas de realizado el estudio por parte del candidato, si el mismo arroja un resultado positivo, éste es comunicado al postulante y se confirma definitivamente la fecha de ingreso. En el caso de que el examen haya arrojado un resultado negativo, se le comunica al candidato la decisión de no continuar en este proceso y se procede a contactar a aquella persona que haya quedado en el segundo lugar en la selección para que se realice este examen médico, y una vez que éste arroja un resultado positivo, se confirma la persona que ingresará a la organización.

Es importante destacar, tal como se ha podido apreciar en la descripción precedente, que la empresa en general no recurre a un proceso de selección interna. Esto principalmente se debe a que normalmente no hay una persona dentro del plantel de empleados de la compañía que se encuentre en condiciones de ocupar un puesto diferente o superior al que se encuentra desempeñando en un momento determinado, lo cual es una debilidad que se está en estos momentos estudiando en la empresa. Básicamente, no hay cuadros de sucesión que estén pensados o planeados ni se va formando al personal para que pueda ejercer un cargo superior al que realiza en la actualidad. Por lo tanto, el Análisis de Coherencia antes detallado no se está cumpliendo ya que se ofrece a la gente una carrera profesional, pero las políticas de desarrollo no están sosteniendo las promesas de carrera.

Si bien ha habido casos de selecciones internas, las mismas fueron puntuales y han sido procesos que no se han abierto a todos aquellos empleados que pudieran sentirse en condiciones de acceder a ese puesto, sino que una vez detectada la vacante, el Gerente del área junto a la Dirección han definido que persona dentro de la empresa reunía los requisitos para ocupar dicha posición. En caso de tratarse de un empleado que se desempeña en otra área, se conversa previamente con el Gerente de la misma para obtener su aprobación en relación a la rotación de su personal, luego de lo cual se conversa con la persona ya elegida para comentarle sobre esta posibilidad y conocer cuales son sus expectativas. En caso que la misma acepte, se



procede a realizar el cambio de puesto, caso contrario, se comienza con el proceso de reclutamiento externo antes descripto.

En relación al proceso de **Inducción**, no hay una definición que sea uniforme para toda la empresa, sino que difiere dependiendo del sector que se trate. En el caso de Posventa, existe un proceso de Inducción definido para casi la totalidad de los puestos del área, que incluye la capacitación y comunicación sobre temas de interés general, vinculados a cuestiones relacionadas con la organización global así como las prestaciones y servicios que se brindan al personal de la compañía. Además, se le da a la persona que está ingresando una capacitación técnica inicial relacionada al puesto que va a desempeñar, se le explica claramente las funciones y deberes específicos del puesto y se procede a realizar las presentaciones de sus nuevos compañeros de trabajo y al personal de las otras áreas de la organización. Hay que destacar que todo este proceso dura aproximadamente una semana. Por lo tanto, se puede decir que se trata de un proceso formal con un programa de actividades, con la participación de diferentes personas y la coordinación y seguimiento de un responsable adecuadamente preparado.

En las otras tres áreas de la empresa (Ventas, Equipos Industriales y Administración y Finanzas) la situación es diferente ya que no hay armado un proceso similar al de posventa. En estos casos el Gerente del área, el primer día de trabajo del nuevo empleado procede a comentarle brevemente algunos temas generales de la empresa y específicos del puesto y realiza la presentación del ingresante con los compañeros del área mientras que una persona de Recursos Humanos es la encargada de presentarle al personal de los otros sectores de la compañía. Aquí termina toda la inducción que se le realiza al nuevo personal de estas áreas, por lo tanto este proceso debería ser estudiado a los efectos de completarlo y permitir de esta manera acompañar al nuevo empleado, facilitando su adaptación definitiva a la posición que deberá desempeñar. En resumen, en estas tres áreas se observa un proceso informal de adaptación y capacitación inicial, quedando el mismo a criterio del grupo y jefe del sector.



Es importante destacar que existen básicamente 4 objetivos principales de la Inducción de un nuevo empleado:

- El nuevo trabajador debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización
- Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta
- Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Es por ello que la compañía debería repensar el procedimiento que emplea en la actualidad en estos departamentos para poder alcanzar estos objetivos que sólo está consiguiendo en el área de Posventa.

10.3.2. Políticas y Prácticas Actuales de Desarrollo

En Relación al Desarrollo de la Carrera Profesional dentro de "La Concesionaria", se podría comenzar describiendo todo aquello relativo a las **Políticas de Promociones y Carrera Profesional** dentro de la organización.

En este sentido, como bien se mencionó anteriormente, las posibilidades de hacer algún tipo de reclutamiento interno para ofrecerle al personal alguna posibilidad de crecimiento son escasas, normalmente cada vez que se produce una vacante, para ser cubierta, se procede a realizar un reclutamiento externo y de esta manera se contrata a un nuevo empleado ya desarrollado fuera de la compañía, lo cual guarda relación directa con lo mencionado anteriormente cuando se analizó el proceso de reclutamiento de la organización.

Es importante destacar que en el último tiempo se ha comenzado a observar un cambio en este sentido ya que han existido varios casos de



promociones internas, aunque en la práctica no es algo que sea habitual ni hay alguna directiva o política establecida en este sentido.

Lo que se puede apreciar es que se intenta que el personal pueda dar el máximo rendimiento en el puesto de trabajo o posición que ocupa en la empresa, pero sin incentivar o promover otras capacidades que le permitan crecer dentro de la estructura organizacional y así acceder a posiciones superiores en comparación a la actual.

Un dato importante que merece ser comentado es que la antigüedad que tiene el personal dentro de la empresa es elevada. La compañía en 2011 cumple 18 años de vida y muchos empleados tienen alrededor de 10 años o más trabajando en la organización. Esto parecería extraño en una empresa que no da de manera habitual promociones o grandes posibilidades de crecimiento a su personal. Sin embargo, el cordial trato que se les da en general a los empleados sumado al hecho de que los sueldos son superiores a lo que se abona normalmente en el mercado, podrían ser los causales que generan esta especie de retención del personal y los bajos índices de rotación que la misma presenta.

Sin embargo, en aquellas situaciones particulares y puntuales donde ha habido promociones dentro de la compañía, las mismas han sido directamente elegidos por el Gerente del área en cuestión en conjunto con los miembros de la Dirección, sin darle la posibilidad a todo aquel que se considere capacitado y en condiciones de acceder a ese puesto, de que pudiera competir para obtenerlo, tal como se describió precedentemente cuando se habló sobre el tema del reclutamiento interno. Esta situación, en muchas ocasiones genera frustración en el personal de la empresa, que desconoce de qué manera puede lograr un crecimiento dentro de la organización.

Ahora bien, en los casos en los que han existido promociones, básicamente se ha considerado el desempeño o mérito anterior de la persona y el potencial que se cree que tiene para poder actuar en la nueva posición. Si



bien para la empresa una de las características que muestra la fidelidad de sus empleados es la antigüedad que ellos tienen trabajando para la compañía, que para fomentarla abona un adicional en función de la cantidad de años que tiene el empleado dentro de la entidad, al momento de elegir a una persona para otorgarle una promoción, esta variable prácticamente no es considerada, sino que se elige a aquella persona que por formación y características profesionales y personales (medidos, como se acaba de mencionar, en función de su desempeño y potencial) se lo considera más idóneo para el nuevo puesto.

En relación a las transferencias o traslados, las mismas eran comunes en el inicio de la historia de la empresa, cuando la entidad era pequeña y hacía falta que muchos desempeñaran diferentes funciones. Con el paso del tiempo, la compañía fue creciendo e intentando profesionalizarse, por lo tanto fue contratando especialistas o gente con experiencia y capacidad para desempeñarse de manera correcta en un puesto determinado, por lo tanto los traslados entre las diferentes áreas se fueron reduciendo hasta casi una mínima expresión.

En la actualidad, los pocos casos de transferencias de un área a otra dentro de la compañía se producen básicamente por 2 motivos:

- Cuando la persona en cuestión tiene una mala relación o la misma es tensa con sus compañeros de trabajo pero se considera que este trabajador es valioso para la empresa y tiene capacidad o potencial para desempeñarse en otra posición.

- Cuando la persona ha tenido históricamente un desempeño sobresaliente y en el último período de tiempo ha disminuido su productividad ya que no encuentra la motivación en el puesto de trabajo que antes tenía, por lo tanto se trata de volver a reposicionarla e incitarla a que encuentre un lugar dentro de la entidad donde pueda volver a



sentirse útil y que aporte y pueda poner todos sus conocimientos al servicio de la empresa.

En relación a la **Capacitación**, aquí tampoco hay una definición que sea uniforme para toda la organización, sino que dependiendo de la necesidad puntual que pueda llegar a generarse, se decide sobre la capacitación que se dará.

Las áreas de Ventas, Equipos Industriales y Posventa deben cumplir con determinados estándares y procedimientos definidos por Toyota, por lo tanto la misma terminal se encarga de dictar periódicamente cursos de capacitación a su cargo en la planta que tiene en Zárate, provincia de Buenos Aires. Cada concesionaria, y en este caso "La Concesionaria", deben cubrir los gastos de traslados y en su caso de alojamiento del personal de la misma que concurra a dichos cursos.

Los principales programas (procedimientos) que Toyota exige que cumplan los concesionarios de la red se llaman Estilo Comercial Toyota (su sigla es ECT) para el área de Ventas y Equipos Industriales y TSM Básico, TSM avanzado y TSM Kodawari para el área de Posventa. El poder certificar estos procedimientos le dan a la empresa un posicionamiento dentro de la red importante, lo que le permitiría, entre otras cosas, asegurar la exclusividad en su zona primaria de actuación, es por ello que "La Concesionaria" está muy interesado es capacitar en estos aspectos a su personal.

Hay que destacar que hay varias concesionarias que tienen la certificación de Estilo Comercial Toyota para su sector de Ventas. Sin embargo, solamente existen 2 empresas en el país y 3 en Sudamérica con certificación de TSM avanzado y una de ellas es "La Concesionaria"

Ahora bien, para el Sector de Administración y Finanzas no hay un lineamiento establecido en relación a la capacitación que debe brindarse a su personal. En general, una persona del área asiste a algún curso de



capacitación, cuando es ella misma la que ha detectado que se realizará un curso que le interesa y que guarda relación con las tareas que desempeña en la empresa, por lo que le manifiesta su intención de asistir al Gerente del área. El mismo, junto con el personal de Recursos Humanos analizan la conveniencia de la asistencia a dicho curso, el cual en caso de verse como beneficioso para mejorar el desenvolvimiento de dicho empleado en su trabajo, es aceptado y la empresa se encarga de financiar parte del costo del mismo, generalmente entre un 33% a un 50%.

De esta manera, en el último tiempo, se ha financiado a 3 personas del área para que realicen durante 9 meses un curso de gestoría dictado por el Colegio de Gestores de la Provincia de Córdoba, se financia a 4 personas parte del costo del MBA que están cursando, próximamente está previsto financiar una porción del costo total de la cuota que deberá abonar un empleado que comenzará a cursar la carrera de Licenciatura en Administración y en ciertas ocasiones se financia la asistencia a determinadas charlas que se dictan y que son afines a la tarea que desenvuelve la persona que asiste a la misma.

Como se observa en este sector, la capacitación no surge como una necesidad de pretender solucionar una situación preexistente en la cual existía carencia de conocimientos o incapacidad para efectuar de la mejor manera posible una determinada tarea o función y por lo tanto se recurre a la capacitación como un forma de intentar preparar al personal para que pueda desempeñarse de la mejor manera posible, realizando sus tareas y funciones acorde a lo que requiere la empresa.

Lo que ocurre en la realidad es que se está recurriendo a la capacitación de manera reactiva y sin una vinculación directa con una necesidad o carencia evidente, otorgándola como una especie de premio a todo aquel que la solicite siempre que tenga el curso vinculación con las tareas que en la actualidad desempeña y que a su vez el empleado haya tenido un desempeño destacado dentro de la empresa.



De manera interna, no se organiza ni se dicta ningún curso de capacitación, salvo algunos vinculados al cuidado del Medio Ambiente y al cumplimiento de las normas ISO 14001.

En relación con los procesos de **Evaluación de Desempeño**, no existe en la empresa un sistema instaurado en este sentido. Se han realizado a lo largo de los años diferentes intentos por tratar de implementar uno, pero sin que se haya puesto en práctica hasta la actualidad.

Durante el año 2011 se está realizando una nueva descripción de puestos, que servirá como base para conocer tanto la empresa como los empleados sus tareas, funciones, responsabilidades, objetivos, resultados esperados y relaciones con otros puestos. Una vez finalizada esta descripción, la información que la misma proporcione servirá de base para el armado de un Sistema de Evaluación de Desempeño así como también, como ya se expondrá más adelante, para poder definir sobre bases lo más objetivas posibles una política de remuneraciones.

En este sentido, a los efectos de poder suplir la ausencia de una evaluación formal dentro de la empresa, los Gerentes efectúan ciertas evaluaciones de sus dependientes tomando como base criterios que cada uno de ellos considera apropiados y que deberían respetarse. Si bien estos criterios considerados son en general similares para los 3 Gerentes que tiene la empresa, no son iguales en un 100%, variando de acuerdo a la visión que tenga cada uno de ellos en relación a que es lo correcto y lo que se debe hacer.

En relación al **Plan de Carrera**, una de las primeras cosas que la Dirección y los Gerentes les dicen a sus empleados al iniciar la relación laboral es que quieren un empleado "para toda la vida".

En general, la empresa tiene una baja rotación de su personal, lo que justifica que haya una buena cantidad de empleados con muchos años en la



organización. Además y siempre dentro de ciertos parámetros, se les da a los trabajadores de la compañía libertad para desempeñar sus tareas, lo cual es algo bien recibido por el personal. Sin embargo, no hay planeado ni trazado un plan que le permita al empleado saber que se espera del mismo para que pueda ir creciendo con el paso del tiempo, lo que evidentemente atenta contra la posibilidad que tiene cada trabajador de demostrar toda su capacidad y de esta manera lograr su desarrollo profesional.

Más allá de esta situación, en la actualidad se está produciendo un cambio dentro de la empresa que evidentemente podría modificar esta realidad ya que le permitirá al empleado tener bien en claro que se espera de él, por lo que dependerá en gran medida de su capacidad y esfuerzo demostrar que está a la altura de las circunstancias y que tiene las condiciones necesarias para crecer dentro de la estructura de la empresa.

Básicamente, se está poniendo en marcha en la empresa lo que se denomina "4 Disciplinas", metodología desarrollada por Franklin Covey, proceso que es llevado adelante con la colaboración de una consultora Recursos Humanos, que es la representante de este último en Córdoba.

En pocas palabras, esta metodología consiste en el desarrollo dentro de la empresa de 4 disciplinas que permitirán mejorar la productividad organizacional y la satisfacción y compromiso de su personal. Ellas son:

1. Definición de las MCI (Metas Crucialmente Importantes): La Dirección de la empresa definió la MCI para toda la organización, que es la meta más importante para la compañía, que es aquella que si no se logra, no tiene sentido alcanzar ninguna otra y que obviamente comprende a todos los sectores. Luego, cada Gerente define entre 1 y 3 MCI sectoriales, que deben ser congruentes con la MCI organizacional y que ayuden a alcanzarla. Estas definiciones le permiten al personal tener totalmente claro cual es el horizonte hacia el cual apunta la empresa y el área al



cual pertenecen, por lo tanto cada empleado sabrá, en este primer paso, hacia donde debería canalizar sus principales esfuerzos.

2. Establecimiento de Mediciones de Predicción: Si bien las medidas históricas son importantes ya que permiten conocer los logros derivados de las acciones que se van realizando, las mismas no permiten predecir el resultado que se obtendrá, sino que es una información que se encuentra disponible luego de que han sucedido los hechos. Por lo tanto, además de las mismas, se deben definir acciones que deberán llevar a cabo cada uno de los integrantes de la empresa que permitan ir prediciendo el posible resultado que se obtendrá.

Así por ejemplo, si un objetivo es cumplir en tiempo y forma con el envío de reportes económicos y financieros que solicita Toyota de manera trimestral (Los mismos se envían a fines del mes siguiente en relación al último mes de cada trimestre del año, es decir a fines de abril, julio, octubre y enero), una medida de predicción (que es una acción) podría ser emitir antes del 7^a día hábil de cada mes un reporte de gestión con los resultados económicos y financieros obtenidos en el mes anterior. De esta manera, si en este último plazo se pudo emitir el reporte de gestión en forma correcta y completa, esto implica que la contabilidad está al día y que se dispone de la información necesaria para cumplir con los reportes solicitados por la terminal.

Es importante destacar que para cada posición dentro de la empresa, el propio empleado junto con su gerente es el encargado de definir que acciones debe realizar a los efectos de colaborar activamente para alcanzar a cumplir con las metas propuestas, lo cual no sólo es estimulante, sino que le permite tener bien en claro qué es lo que tiene que hacer y por lo tanto el empleado tratará de destacarse cumpliendo de la mejor manera posible sus funciones y de esta manera demostrar que no sólo colabora con alcanzar los objetivos trazados, sino que tiene capacidad y potencial que debería ser aprovechado por la empresa.



3. Medición de los Resultados: Se deben definir y preparar tableros en donde puedan medirse los resultados obtenidos en cada momento, a los cuales deben tener acceso todos los empleados de la compañía, de manera tal de saber permanentemente cómo se encuentra el cumplimiento de las metas y de esta manera tener en claro qué es lo que se está cumpliendo y donde habría que realizar algún tipo de ajuste.

4. Reuniones Periódicas de Rendición de Cuentas: Deben realizarse periódicamente reuniones en donde cada miembro del equipo de explicaciones sobre los resultados obtenidos derivados de su actuación. Esta rendición de cuentas debe efectuarse no sólo hacia el Gerente del área, sino hacia todos los miembros que conforman el sector, de manera tal de potenciar el sentimiento de equipo de trabajo que se pretende exista. A su vez, estas reuniones sirven como una forma de retroalimentar todo el proceso, de manera tal que todos conozcan los avances que se van obteniendo, las medidas que se llevarán a cabo, se logren acuerdos en relación a los próximos pasos que se darán y al mismo tiempo todos puedan expresar sus sensaciones o dar sus opiniones sobre el proceso que están viviendo.

La Dirección de la empresa junto al personal de Recursos Humanos y los Gerentes están convencidos de que a través de esta metodología que se está implementando (A septiembre de 2011, ya se han definido las MCI organizacionales y sectoriales y se encuentran en la fase de capacitación de todo el personal para que entiendan cada una de las disciplinas que componen esta metodología) se podrá:

- Alcanzar las Metas propuestas

- Motivar al personal

- Comprometer al personal con los objetivos trazados



- Esclarecer que contribución se espera de cada miembro de la empresa

De esta manera y en relación a la carrera profesional, si bien aún hay mucho por hacer dentro de la organización, se considera que esta metodología ayudará a establecer claramente qué es lo que se pretende alcanzar y cómo cada miembro de la entidad debe y puede colaborar para lograr conseguir el fin buscado. Así, cada empleado de la compañía sabrá de forma visible el camino que debería recorrer, para que de esta manera tenga en claro qué es lo que se espera de él y ponga todo su esfuerzo y capacidad al servicio de la compañía. De esta forma, a medida que el mismo vaya cumpliendo con las tareas y objetivos fijados para su puesto, irá obteniendo las recompensas que esta situación genere, no sólo de tipo económico, sino también relacionadas al crecimiento profesional.

10.3.3. Políticas y Prácticas Actuales de Administración de Remuneraciones

Las políticas de remuneración deben satisfacer muchos objetivos, como por ejemplo lograr equidad interna y externa, atraer personal calificado, retener y motivar empleados actuales y controlar el costo laboral.

Históricamente en la empresa, no existía una política de remuneraciones homogénea y que sea aplicable en toda la organización, sino que la misma era manejada arbitrariamente por cada Gerente de área de acuerdo a lo que consideraba más conveniente. De esta manera, los sueldos que se pagan en la empresa, en muchos casos, no guarda ninguna relación con lo que se abona en el mismo en el mercado actualmente, siendo los mismos superiores al promedio del sector y del entorno en general. Además, esto generaba que puestos similares en diferentes áreas sean remunerados de manera distinta, con toda la problemática que esto puede producir y que efectivamente generaba.



Desde hace un tiempo, se está trabajando en intentar modificar esta situación. El primer paso se dio en el año 2008 cuando se contrató a una consultora para que efectuara una descripción de puestos para todas las posiciones que tenía en ese momento la empresa. Una vez finalizada la misma, se contrató a un estudio para que realizara una valoración de los puestos que tenía la compañía, aplicando el Método Hay.

Una vez efectuado este trabajo, se pensó en como empezar a implementarlo, pero lamentablemente todo este proceso quedó por diversas causas paralizado y nunca se pudo poner en práctica.

De todas maneras, es importante destacar 2 cuestiones. En primer lugar los aumentos de sueldos actualmente ya no dependen de la sola voluntad de los Gerentes, sino que deben ser consensuados con el personal de Recursos Humanos y la Dirección de la empresa. De esta manera, se busca lograr un criterio que sea homogéneo para toda la empresa y que no dependa en exclusividad de la voluntad de una sola persona, en este caso de un Gerente.

Por otra parte, tal como se comentó previamente en este trabajo, se están nuevamente realizando y/o actualizando las descripciones de todos los puestos de la empresa con el objetivo de que una vez finalizado el mismo, éste sirva de base para una correcta evaluación de desempeño y al mismo tiempo para poder nuevamente valorizar los puestos a través de la metodología Hay y de esta forma comenzar a corregir los criterios salariales que han imperado en la empresa a lo largo de su historia.

Ahora bien, si se analiza el criterio que se ha seguido en la empresa a lo largo de su historia y que incluso se mantiene en la actualidad, el mismo ha consistido en tener una política de motivación y atracción, es decir, pagar una remuneración superior a la que abona el mercado.

Como bien se mencionó previamente, con anterioridad los sueldos dependían del criterio de cada Gerente, quienes con el objeto de intentar



motivar y retener a su personal, daban aumentos de sueldo que superaban el promedio del mercado y esta situación era en cierto modo avalada por la Dirección, quienes estaban de acuerdo con abonar sueldos que fueran mejores a los que abonaba no solo la competencia (situación que permitió atraer a talentos de empresas del rubro) sino el mercado en general para puestos similares.

En la actualidad, si bien se está intentando de a poco homogeneizar los criterios empleados para dar aumentos de sueldos, sigue vigente la idea de pagar remuneraciones que superen lo que está pagando el mercado por los mismos. Sin embargo, aquí vale la pena hacer un comentario: Históricamente los sueldos pagados por la empresa, tanto para el personal que se encuentra dentro como fuera de convenio, eran muy superiores en comparación a lo que abonaba el mercado por los mismos. Desde hace un tiempo, la terminal a partir de un análisis que realiza sobre la rentabilidad de todas las concesionarias, le observó a "La Concesionaria" los elevados costos que la misma tiene, siendo el gasto en personal uno de las principales causas que generan estos gastos. Por lo tanto, la empresa ha intentado frenar en cierta forma el gran incremento de sueldos que la misma venía teniendo y si bien los sueldos siguen siendo superiores a lo que abona el mercado, las diferencias se han achicado, aunque no son despreciables las distancias existentes aún.

En este sentido, los últimos aumentos acordados a través de los convenios colectivos han sido absorbidos por la empresa, que abonaba desde hace un tiempo a su personal sindicalizado aumentos a cuenta de futuros aumentos. De esta manera, ha logrado contener en cierta manera el incremento en su masa salarial. En relación al personal fuera de convenio, si bien se han otorgado aumentos, los mismos han sido menores a lo que puede haber otorgado el mercado, lo cual ha generado cierto disconformismo en el personal de la empresa, pese a que sus sueldos siguen siendo casi en su totalidad superiores a lo que se paga en el mercado por la misma posición.



Ahora bien, en relación a la Composición de la Remuneración, la misma varía dependiendo del sector que se trató:

- En el Sector de Ventas, la remuneración es 100% variable ya que depende de la cantidad y calidad de operaciones que realiza cada vendedor, tal como se describió en el capítulo anterior. Cuando se habla de calidad nos estamos refiriendo a la rentabilidad que genera una operación, la cual depende del precio final pactado con el cliente, la existencia o no de descuentos, equipamiento adicional que le quiera colocar el comprador, si se trata de una venta de contado, financiado o con la entrega de una unidad usada en parte de pago, etc. Todas estas variables son consideradas al momento de calcular el sueldo del mes de cada vendedor, las cuales son conocidas por los mismos, por lo que pueden ellos hacer una estimación del importe que cobrarán cada mes.
- En Equipos Industriales la situación es idéntica a la de Ventas ya que la remuneración de los vendedores del sector se componen de las comisiones que perciben en función de la cantidad y calidad de operaciones que los mismos generan.
- En el Sector de Posventa, la remuneración varía según la tarea desempeñada. El personal del taller cobra un sueldo fijo mensual más un pequeño variable en función de la productividad y de la cantidad de unidades sobre las que se ha trabajado. Los Asesores de servicio también perciben un sueldos fijo más un variable en función de la cantidad de clientes que han atendido, mientras que la gente de repuestos, también percibe un sueldo fijo más un variable en función de la cantidad de repuestos vendidos, la inmovilización del stock y la normalización del flujo de compras efectuadas. Aquí, a diferencia del sector de ventas, en donde los parámetros empleados para abonar la remuneración variable son 100% objetivos, en Posventa hay cuestiones objetivas, como por ejemplo cantidad de clientes atendidos, y también algunas subjetivas que dependen de la valoración del Gerente del área,



como por ejemplo la calidad del servicio prestado, lo que le permite en gran medida a la persona que tiene a su cargo el área premiar o castigar mensualmente a través del sueldo a un determinado empleado.

- En el sector de Administración y Finanzas, prácticamente todos los sueldos son fijos. Solamente 4 personas que son quienes participan en el proceso de entregas (2 personas) y las analistas de créditos (también 2 personas), perciben un variable que es una comisión en función de la cantidad de seguros que venden por mes. La empresa, a través de un convenio que firmó Toyota Compañía Financiera de Argentina (T.C.F.A.) con La Caja de Seguros, tiene un acuerdo con esta aseguradora a través de la cual ofrece sus productos a todos los clientes que adquieren un vehículo en la concesionaria, pagando una comisión a la empresa por cada seguro vendido. Por este motivo, como una manera de acrecentar el volumen de seguros vendidos, se les paga a estos empleados una comisión por cada venta que realizan. Además, la propia compañía de seguros les abona tickets por las ventas que realizan. Sin embargo, el resto del personal del área, percibe un sueldo fijo de manera mensual.

Es importante señalar que la empresa abona a sus empleados un adicional en función de la antigüedad que tienen trabajando en la compañía. El mismo se calcula como un porcentaje del sueldo básico bruto percibido por los mismos.

Hay que destacar que en la actualidad se está analizando la posibilidad de incluir en todos los sueldos de los empleados de la empresa, especialmente en aquellos que cobran un sueldo fijo, un componente variable en función de los resultados obtenidos y que guarden una relación directa y que sean consecuencia del trabajo realizado por el empleado en cuestión. De todas maneras, este análisis está en su fase preliminar por lo que llevará un tiempo poder implementarlo.



Ahora bien, en relación a otros beneficios que se le abonan a los empleados, se puede mencionar que al personal más antiguo se les abona al momento de liquidarse sus vacaciones anuales un premio adicional equivalente a 130 horas, que haría las veces de un SAC adicional (en realidad es un importe un poco superior al SAC, ya que es aproximadamente un 70% del sueldo mensual). Desde hace aproximadamente 3 años este premio no se abona a los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa fuera de convenio (A los que están dentro del convenio de SMATA si se les paga ya que forma parte del convenio colectivo de trabajo).

También, a fin de año al personal de Administración y Finanzas históricamente se le pagaba un importe fijo idéntico para todos. Sin embargo, a partir del año 2009 se decidió abonarlo pero con una modificación respecto a lo habitual: ya no sería una suma igual para todos los miembros del área, sino que dependería del rendimiento que cada empleado tuvo durante el año, de acuerdo a la evaluación y criterio del gerente del área.

Otro de los beneficios que perciben algunos empleados es el pago del diferencial de obra social que hay entre los aportes y contribuciones que se realizan y el costo del plan al que se accede. Este no es un beneficio que esté generalizado en la empresa, solo unos pocos empleados lo tienen pero puede ser una herramienta útil de cara al futuro ya que es algo valorado por muchos empleados.

Tal como se comentó anteriormente al momento de hablar de capacitación, la empresa como una especie de reconocimiento o premio les abona a algunos empleados parte del costo del posgrado que están realizando. Próximamente comenzará a solventar parte del costo de la cuota que deberá abonar un empleado para cursar la Licenciatura en Administración. Además, a muchos empleados del taller, la empresa le paga una maestra para que puedan finalizar sus estudios secundarios, lo cual es muy valorado por estos trabajadores.



A través de un acuerdo con la empresa Claro, los empleados pueden adquirir teléfonos a muy buen precio (menores que los existentes en el mercado) y obtener una línea corporativa, a través de la cual pueden hablar por teléfono con otros empleados de manera gratuita. Al personal jerárquico (La Dirección y Gerentes) la empresa les abona los consumos mensuales de sus líneas telefónicas, quienes tienen en su totalidad diferentes modelos de Blackberry que les permite estar conectado permanentemente vía telefónica, ingresar a Internet y chequear los mails que le llegan, además de poder responderlos.

Al comienzo de cada año escolar, la empresa regala a todos aquellos empleados que tienen hijos en el colegio una mochila con útiles. Además, para fin de año se regala una caja navideña con diferentes productos para degustar en familia. Aparte, cada tanto se regalan entradas para asistir a diferentes eventos, como son carrera de TC 2000, partidos de hockey, etc.

A su vez, un beneficio que es recibido con beneplácito por parte de los empleados es la posibilidad de comprar vehículos 0 KM con un descuento importante.

10.4. Diagnóstico Organizacional de los Recursos Humanos y Cambios **Propuestos con Vistas a la Introducción del Vehículo Compacto**

En este apartado se procederá a realizar una apreciación y análisis crítico de la coherencia y consistencia de las políticas y prácticas implementadas en la empresa en relación a su estrategia, estructura y cultura, lo cual servirá para marcar deficiencias, debilidades y áreas de oportunidad, que luego permitirán sugerir ideas y pautas que sirvan para mejorar, con vistas a los importantes desafíos que afrontará "La Concesionaria" a partir del año 2013 cuando se produzca el lanzamiento y comienzo de la comercialización del Toyota Etios. Para ello, se considerarán los aportes teóricos realizados por Amuchástegui (2002) y Dessler (2009).



10.4.1. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Incorporaciones

En relación a las Políticas y Prácticas de Incorporaciones que tiene la empresa, se puede decir que la misma en general ha sido eficaz en su intento de incorporar talentos a la compañía ya que el personal que normalmente ha ingresado a trabajar a la empresa ha rendido correctamente en su puesto de trabajo. Sin embargo, existen diferentes situaciones que se recomienda que se reconsideren ya que se han observado diferentes áreas de oportunidad sobre las que se debe trabajar.

En este sentido, un tema importante se observa al hablar del **Planeamiento de las Incorporaciones** que realiza la empresa. Tal como se describió oportunamente, no se realiza una planeación de las futuras búsquedas de personal que deberá realizar la empresa, sino que se encaran las mismas luego de que se toma conocimiento que se producirá una vacante, por lo que se está actuando de una manera reactiva y no proactiva.

Es importante destacar que todo proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. Esta planeación debe surgir de los planes estratégicos de la compañía.

Para corregir esta situación, "La Concesionaria" y en especial el sector de Recursos Humanos junto con las diferentes gerencias, deberían comenzar a estudiar diferentes factores que pueden generar o influir sobre la necesidad de incorporación de personal a la organización para de esta manera estar preparado al momento en el que surja realmente dicha necesidad.

En este sentido, los factores o causas a considerar podrían ser los siguientes (esta enunciación es a modo ejemplificativo ya que existen una gran cantidad de variables que deberían considerarse):



1. Causas Externas:

- Factores económicos: En el sector en el que se desenvuelve la empresa los movimientos de la economía impactan directamente. De esta manera, si por ejemplo se considera que la economía crecerá próximamente, casi con seguridad la empresa deberá incorporar más personal en todas sus áreas, principalmente en Ventas y Posventa, por lo tanto se podría comenzar a diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal, algo que en la actualidad no se está realizando.

- Cambios Tecnológicos: Cuando se producen adelantos tecnológicos es necesario capacitar al personal de la empresa para que se encuentre en condiciones de poder incorporar el mismo a su trabajo cotidiano. Sin embargo, existen ocasiones en donde se requiere incorporar personal que ya tenga una base de conocimiento y experiencia en el manejo de la nuevo tecnología, por lo tanto la compañía debería estar atenta a esta situación para planificar con el tiempo necesario la potencial posibilidad de incorporar nuevo personal por esta situación en el momento indicado, para de esta manera encontrarse actualizado en el momento preciso y no competir en el mercado en desventaja en relación a los adversarios o rivales.

Esta situación la vivió "La Concesionaria" durante fines de 2009 cuando comenzó a comercializar el Toyota Prius, que es el primer automóvil híbrido que se comercializa en nuestro país. La empresa tuvo que capacitar a su personal y tomar a una persona con experiencia en estas nuevas tecnologías, por lo tanto pensando en lo que vendrá en el año 2013, la organización con anticipación debería determinar que habilidades y conocimientos previos se requieren de las personas que se incorporen a la empresa con motivo de la comercialización del auto de baja gama.



2. Causas Internas:

- Planes Estratégicos: Cuando la empresa comienza a desarrollar nuevos planes estratégicos, debe considerar como una variable fundamental el proceso de selección de personal que deberá afrontar para lograr incorporar el personal adecuado que le permita tener éxito a la estrategia planteada. Por lo tanto, junto al plan estratégico de expansión a partir de la venta del nuevo modelo se debería considerar los recursos humanos que se necesitan con este fin.

- Ventas y Pronósticos de Ventas: Tal como se mencionó al hablar de los factores económicos, si se estima que las ventas crecerán, se debería planificar las futuras selecciones de personal que deberán llevarse a cabo para poder atender las potenciales demandas crecientes de los nuevos clientes. Es decir que primero se pronostican los ingresos y a partir de ello se estima la cantidad de personal requerida para alcanzar ese volumen de ventas. Eso es lo que se realizó en este plan de negocios y que puede apreciarse en el capítulo anterior con las proyecciones económicas y financieras que se desarrollaron.

- Nuevas operaciones, líneas y productos: Aquí también la necesidad de planeamiento se observa claramente por las mismas causas antes detalladas.

3. Causas derivadas de las Fuerzas de Trabajo:

- Jubilaciones: Al analizar la edad y años de aportes de los empleados, además de mantener charlas con ellos, la empresa puede tener una idea de la cantidad de empleados que dejarán la empresa a causa de su jubilación. A partir de allí se puede planificar las futuras búsquedas de personal que se deberán afrontar.



- Renuncias: Conociendo la historia del índice de rotación del personal, la empresa puede tener una idea de las vacantes que se le pueden general. De todas maneras, si existe una comunicación fluida con el personal es probable que se pueda tener conocimiento de las renuncias con mejor precisión.

- Despidos: Cuando la empresa considera la posibilidad de despedir a un empleado, debería automáticamente dispararse el proceso de selección de personal, de manera tal de cubrir la posición apenas el empleado desvinculado deje la empresa.

Se puede suponer que teniendo en cuenta estos aspectos, entre otros, la compañía se encontrará en mejores condiciones para afrontar los procesos de selección de personal que deba realizar, adelantándose a la necesidad concreta y actuando proactivamente, generando por lo tanto mejores resultados que los actuales.

Ahora bien, un aspecto que debe ser analizado profundamente en el seno de la compañía, tiene que ver con el Tipo de Relación Laboral que se le ofrece al personal. Si bien el tema será tratado con mayor profundidad cuando se considere el diagnóstico relativo a las políticas y prácticas de desarrollo, aquí el tema que nos ocupa tiene que ver con las **Selecciones Internas**, las cuales no son una práctica habitual dentro de la organización.

Para ser coherentes con lo que se le ofrece al personal en relación a la posibilidad de realizar dentro de la empresa una carrera profesional, se debería desarrollar el procedimiento de selección interna en la empresa, dándole la posibilidad a todas aquellas personas que se encuentran en condiciones de acceder al nuevo puesto, de postularse y ser consideraras en el proceso.

En este sentido, se debería comenzar por determinar cuáles empleados están calificados para los puestos proyectados. Para ello es necesario conocer sus habilidades y calificaciones. Por lo tanto, se podrían llenar fichas donde



figure de cada empleado el nivel educativo, la asistencia a cursos organizados o financiados por la empresa, los intereses de carrera y desarrollo, los conocimientos de idioma en caso que sean necesarios, las tareas preferidas y las habilidades.

Además, la empresa debería diseñar gráficas de reemplazo de personal o bien tener fichas de reemplazo de puestos, las cuales deberían contener los posibles sustitutos así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacitación que requerirá.

De todas maneras, para encontrar y reclutar a los candidatos internos, se deberían además realizar anuncios internos de puestos a través de cartelera o envío de mails para que todo el personal tome conocimiento de la selección que se está realizando y todo aquel que reúna los requisitos exigidos en la misma y que se encuentre interesado en la nueva posición pueda presentarse, o bien emplear registros de personal donde conste, tal como se describió previamente, su nivel educativo, intereses de carrera, etc.

Las principales ventajas de realizar una selección de personal de manera interna radican en que ya se conocen las debilidades y fortalezas de los candidatos, es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa, además de que el personal puede mejorar su ánimo cuando observa a los ascensos como recompensas a su lealtad y capacidad, además de sentir que la organización hace lo que dice y es coherente con el ofrecimiento de una carrera profesional para todos aquellos empleados que demuestren potencialidad y fidelidad a la entidad. Además, se requiere de menor inducción y capacitación que una nueva persona que se incorpora a la empresa.

Sin embargo, pueden presentarse algunas desventajas en estas selecciones, por lo que hay que tener cuidado en como se manejan y llevan adelante. Esto es así ya que los empleados que se postulan para determinados puestos y no son elegidos podrían sentirse desmotivados. Aquí es crucial



explicarles los motivos de la no selección y las medidas que podrían tomar para ser aceptados en el futuro.

De esta manera, si "La Concesionaria" lleva adelante con cuidado y responsabilidad este procedimiento seguramente obtendrá mejores resultados que los que alcanza actualmente.

Respecto a las **Fuentes Externas de Reclutamiento**, las mismas obviamente no pueden dejarse de lado ya que si bien debería priorizarse la selección interna, ello no implica eliminar por completo la posibilidad de buscar gente fuera de la empresa para aquellas posiciones donde no hay empleados que se encuentren en condiciones de acceder a dicho puesto. En este sentido, la empresa generalmente, tal como se comentó, recurre a una consultora externa de Recursos Humanos que se encarga de realizar el reclutamiento, empleando para ello páginas de Internet donde publican el aviso de la búsqueda, lo cual hasta el momento ha dado buenos resultados ya que en gran medida el personal que ha ingresado a la empresa a través de este procedimiento ha tenido un desempeño en general más que aceptable.

Para algunas posiciones el reclutamiento lo lleva adelante directamente el personal de Recursos Humanos de la empresa, valiéndose para ellos de recomendaciones de empleados de la empresa o bien de anuncios en la prensa, los cuales hasta el momento también han dado buenos resultados.

En este mismo sentido, hay que destacar que el procedimiento de centralización que lleva adelante la empresa en relación al reclutamiento, en cuanto a que el mismo no queda librado a la voluntad y criterios de cada área sino que se realiza en base a criterios homogéneos fijados para toda la organización, obviamente considerando las particularidades propias del puesto, puede considerarse como adecuado.

Esta centralización presenta varias ventajas, como el hecho de que facilita la aplicación de las prioridades estratégicas en toda la compañía.



Además, reduce la duplicación de tareas, crea en cierta medida un equipo de expertos en materia de reclutamiento y produce sinergias.

En relación a la **Selección del Personal**, la decisión final recae normalmente en un comité integrado por el Gerente del área cuyo puesto se trata de cubrir, una persona de Recursos Humanos y un miembro del Directorio de la compañía. Aquí es importante destacar que las principales variables que se tienen en cuenta son los conocimientos técnicos que posee el candidato en relación al puesto que se pretende cubrir, lo que es analizado principalmente a través de la experiencia previa del postulante en tareas o puestos similares como así también se consideran y analizan variables personales, en relación a su predisposición, proactividad, relacionamiento con otras personas, etc. A partir de examinar principalmente estos factores surge la decisión final. En el sector de posventa, a estos factores se le adicionan algunas pruebas de habilidades motoras y físicas que guardan directa relación con el tipo de trabajo que se realizará en el taller de la empresa.

Ahora bien, para evaluar estas variables y llegar a la decisión final de quien será el candidato elegido, el comité se vale de entrevistas que realiza a los diferentes postulantes que hayan pasado por filtros previos (que fueron descriptos en el apartado que analizó las políticas de selección de personal de la empresa). Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales. Las mismas permiten en cierto modo predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas de los aspirantes a dichas preguntas.

La mayoría de las entrevistas que se realizan en la empresa, tienen un mix entre estructuradas y no estructuradas ya que si bien existen ciertas preguntas ya establecidas, que permiten enumerar y calificar las que serían respuestas apropiadas, también tienen espacio para ahondar sobre temas no fijados de antemano y que surjan de la misma charla con el entrevistado.



Previo a comenzar a realizar las entrevistas y para cumplir con lo recientemente descrito, en general el gerente del área junto con el personal de Recursos Humanos proceden a realizar un análisis del puesto objeto de la búsqueda, se determinan las principales obligaciones del mismo, se crean algunas de las preguntas que se emplearán en la entrevista así también como las respuestas de referencia.

En definitiva, se podría decir que en general el proceso de selección funciona de manera apropiada. Quizá se podrían adicionar pruebas de habilidades cognitivas y de personalidad e intereses para confirmar las conclusiones obtenidas luego de las entrevistas realizadas pero hay que mencionar que hasta el momento el procedimiento empleado por la organización ha funcionado correctamente y sus resultados han sido bastante satisfactorios.

En cuanto a la **Inducción y Seguimiento** de los empleados que se incorporan a la empresa, el procedimiento seguido por la organización padece de ciertas limitaciones fundamentalmente en el Sector de Ventas, Equipos Industriales y en Administración y Finanzas.

Esta etapa es importante ya que ayuda a disminuir las tendencias a renunciar en los primeros tiempos, reduce los problemas de adaptación del nuevo empleado, genera una mejor primera imagen hacia la empresa y minimiza la disonancia cognoscitiva.

Por este motivo, se propone tal como existe un procedimiento establecido para Posventa, implementar uno para las otras áreas de la empresa, que permita la sociabilización del nuevo empleado así como su capacitación inicial. En este sentido, esta etapa debe brindarle al nuevo empleado información de carácter general, tal como datos de la empresa en su conjunto, prestaciones y servicios que se otorgan al personal. A su vez, debe contener información específica del puesto de trabajo, realizar las



presentaciones a sus nuevos compañeros de trabajo y brindar una capacitación técnica inicial.

Se entiende que con todas las medidas propuestas y descritas hasta aquí las políticas de incorporaciones establecidas en "La Concesionaria" tendrán total coherencia en relación a las definiciones estratégicas generales y las variables situacionales, además de existir consistencia entre dichas políticas y las prácticas de Recursos Humanos.

10.4.2. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Desarrollo

Ahora bien, en relación a las políticas y prácticas de Desarrollo, se observa que no existe una total consistencia entre las políticas establecidas y las prácticas llevadas a cabo por la empresa hasta la actualidad ya que si bien se anhela que el personal puede permanecer toda su vida profesional dentro de la empresa, en los hechos no se observa que se realicen todas los esfuerzos y tareas necesaria para lograr tal fin.

Es por ello que se deberían implementar y poner en acción una serie de medidas que en algunos casos se piensan o analizan en el seno de la empresa pero que por el momento no se han aplicado.

En primer lugar, si se apuesta a mantener una relación de largo plazo con los empleados, es decir, se ofrece la posibilidad de una Carrera Profesional, se deberían desarrollar los procedimientos de selección interna para cuando se generen vacantes, tal como se describió anteriormente.

Sin embargo, es importante destacar que la concepción que tiene la empresa en relación a que para otorgar una **Promoción** se debe considerar la capacidad y potencialidad del empleado por sobre la antigüedad (la cual prácticamente no es considerada para esta situación), es algo saludable y que debe destacarse, ya que se premia a aquel que mejor desempeño ha



mostrado, más se ha esforzado pero que al mismo tiempo demuestra tener talento y recursos para actuar de buena manera en la nueva posición que ocupará.

En este sentido, se considera necesario que la empresa defina y explicita las formas en que se realizarán las promociones, de manera tal que todos los empleados conozcan las reglas que regulan este proceso. Para ello, se debe definir y comunicar:

- Las condiciones necesarias para presentarse a una promoción, como edad, antecedentes, etc.
- Los criterios que se emplearán para la selección.
- Si las promociones se harán por concurso abierto o cerrado.
- Los mecanismos para designar responsables de la elección entre los candidatos.

Que sean claras estas normativas y los procedimientos que se seguirán para las promociones es fundamental ya que la mayoría de las personas buscan ascensos, los cuales generalmente implican mayores salarios, más responsabilidades y con frecuencia mayor satisfacción laboral, por lo tanto el esclarecer la manera es que se decidirá quien obtendrá el ascenso, evita o minimiza las posibilidades de que haya ruido cuando se lleven adelante estos procesos, por lo tanto disminuye el riesgo de conflictos por este tema.

En relación a la **Capacitación**, la que se desarrolla para los sectores de Ventas, Equipos Industriales y Posventa es bastante adecuada. Quizá se podría agregar algún curso en particular por alguna debilidad que puntualmente pudiera presentarse, pero de todas maneras en general existen cursos a los que concurren los empleados con cierta periodicidad y que en general abarcan temas que merecen cierta atención.



El problema para la empresa se presenta principalmente en el Sector de Administración y Finanzas, en donde no tiene desarrollada ninguna política para este tema, sino que la capacitación es empleada más como un premio que como una herramienta que permite subsanar y corregir situaciones que ameritan un cambio.

Aquí es importante hacer el siguiente comentario: En la actualidad la compañía se encuentra en pleno proceso de actualización de la descripción y especificación de todos los puestos de la organización.

En este sentido, el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El mismo proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Una vez finalizado el trabajo que se está realizando, se obtendrá básicamente la siguiente información:

- Actividades laborales
- Conductas humanas
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo
- Estándares de desempeño
- Contexto del puesto
- Requisitos humanos

La información obtenida tendrá múltiples uso, por ello la importancia de que este proceso se realice correctamente. Principalmente, el análisis de puesto será útil para:



- Reclutamiento y Selección de personal: El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren.
- Remuneraciones y compensaciones: El análisis de puestos se empleará para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente.
- Capacitación: La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo y por lo tanto la capacitación necesaria.
- Evaluación del desempeño: La misma compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones del puesto.

Ahora bien, una vez obtenida esta información, el sector de Recursos Humanos de la empresa deberá abocarse a planear de qué manera llevará adelante el proceso de capacitación en toda la organización, especialmente en el área de Administración y Finanzas por las razones antes mencionadas.

La capacitación es la actividad que promueve la organización, tendiente a provocar un cambio positivo en las actitudes, los conocimientos y las habilidades de su personal, con el objeto de perfeccionarlo en sus ocupaciones actuales y desarrollar plenamente su potencial, preparándolo para ocupaciones de nivel superior.

En este sentido, la empresa debe tener como política hacer capacitación no como un premio sino para lograr el desarrollo individual y organizacional.

Para que la capacitación sea realizada con éxito y de los frutos esperados, deberá seguir una serie de pasos para alcanzar su objetivo. De esta forma, se deberá realizar:



1. Diagnóstico de Necesidades: Se deberá indagar sobre problemas o situaciones que requieran ser ajustadas o modificadas y que a través de la capacitación puedan mejorar y superarse. En este sentido, se deberá indagar sobre cambios en el contexto, en la estrategia de la empresa si la hubiere, en la tecnología que se aplica, necesidades individuales, etc.

2. Desarrollo del Programa de Capacitación: El mismo debe contener:
 - Definición de los objetivos de la capacitación: Para cada caso en particular, se debe definir claramente cuál es el objetivo de realizar dicha capacitación, es decir, tener en claro cuál es el horizonte o a meta que se pretende alcanzar, o sea, que se definen en función de los resultados que se quieren obtener en materia de conocimiento.

 - Contenidos del Programa: Deberá definirse la composición del programa de capacitación.

 - Principios Pedagógicos o de aprendizaje: Debe definirse la Metodología Didáctica que se empleará.

3. Aplicación del Programa Real: Realización de la capacitación en función de las definiciones antes descriptas.

4. Evaluación de la capacitación: A los efectos de poder determinar la efectividad de la misma y en su caso realizar las medidas correctivas que fueren necesarias.

Se entiende que de esta manera "La Concesionaria" podrá llevar adelante un adecuado proceso de capacitación para todo su personal, que permitirá explotar al máximo sus capacidades y potencialidades.

En relación a la **Evaluación de Desempeño**, no existe en la empresa un sistema formal para el mismo, sino que la evaluación es realizada por cada



gerente en función de criterios personales, lo cual evidentemente no es lo más adecuado.

Es importante destacar que la Evaluación de Desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares y el proporcionar información al personal con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. Los objetivos del mismo deben ser:

- La mejora del desempeño del empleado y por lo tanto de la firma
- Medir el desempeño con criterios homogéneos
- Contribuir a la integración entre objetivos de la empresa y necesidades individuales
- Estimular la comunicación cara a cara
- Contribuir a que el empleado sepa lo que la organización necesita de él
- Establecer acuerdos en términos de resultados
- Reconocer méritos individuales y potenciales

Para el caso de estudio, considerando que se está aplicando en la compañía la metodología de "4 Disciplinas" de Franklin Covey, se cree que es más adecuado implementar un sistema de Administración por objetivos, que guarda relación directa con aquella ya que requiere que el gerente establezca metas específicas medibles con cada empleado y después discuta en forma periódica su avance hacia el logro de las mismas (que es básicamente lo que plantean las 4 disciplinas). Para ello se deberá:

- Establecer las metas de la organización, algo que ya fue realizado
- Establecer metas para los departamentos, lo cual también ya fue definido
- Analizar las metas de los departamentos con todo el personal
- Definir los resultados esperados



- Realizar revisiones del desempeño, comparando el desempeño real con el esperado
- Proporcionar retroalimentación

Se considera que de esta manera se podrá llevar adelante el proceso de evaluación de desempeño, en consonancia con los procedimientos que se están llevando adelante en la organización.

Ahora bien, un tema interesante para analizar es el **Plan de Carrera Profesional**. En este sentido, la administración de carrera es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen las mismas de manera más eficaz.

En la actualidad las carreras no son como hace varios años, donde la gente consideraba a la misma como un tipo de escalera ascendente de un puesto a otro. Hoy la mayoría de las personas deben reinventarse para desarrollar su carrera.

Ahora bien, las organizaciones demandan personas competentes para cubrir las diversas incumbencias profesionales y gerenciales de la organización. Lograr esas competencias requiere de largos procesos de formación. Así, la empresa puede optar por entre:

- Desarrollar a la gente adentro de la organización
- Buscar personas ya desarrolladas afuera de la empresa

Este es el núcleo de toda política de desarrollo y esta decisión no es independiente, sino que debe desprenderse de la relación laboral buscada. Se entiende que para una relación de Carrera está implícito el desarrollo interno como base de dicha relación y para una relación de puesto, no hay obligación implícita de desarrollo.



Esta política se conecta directamente con la de Reclutamiento. Cuando hay búsqueda interna, es porque hay una política de desarrollo y viceversa. Cuando solo se otorga una prioridad, simplemente se trata de favorecer a aquellos que por un esfuerzo individual y sin apoyo formal de la organización, han logrado las competencias que se demandan para un puesto de nivel superior.

En este sentido, se observa en la empresa cierta incoherencia entre lo que se pretende de la relación laboral con su gente y las políticas fijadas para ello. Esto es así ya que la compañía considera dentro de su estrategia a los Recursos Humanos como un elemento fundamental para el crecimiento organizativo, incluso dentro de su visión habla de lograr el bienestar de los empleados. Sin embargo, más allá de las buenas intenciones demostradas, no hay una política definida en torno al desarrollo de la carrera profesional de los empleados.

De todas maneras, se considera que si la empresa puede plasmar las buenas intenciones que tiene en políticas concretas y acciones que se vuelquen en la práctica, seguramente va poder desarrollar las carreras profesionales de sus empleados.

La planeación de la carrera es esencial para lograr del empleado su participación, motivación y desarrollo proactivo en la organización, por lo que contar con planes precisos de desarrollo de capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar



a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y la empresa dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

- La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo)
- El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.



Son bastantes los empleados que ignoran muchos aspectos de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. El departamento de Recursos Humanos puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto (envío de mails con información sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.).

Las menciones verbales, los memorandos y los comunicados en este sentido que emita la gerencia revisten gran importancia. En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.

Ahora bien, sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de Recursos Humanos puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Si un empleado es promovido, puede provocar sentimientos de inadecuación entre los aspirantes a la vacante, que tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto. En este caso, la retroalimentación cumple con tres objetivos:

- Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- Explicar por qué fue seleccionado un empleado determinado.
- Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro.

En definitiva, "La Concesionaria" debe valerse fundamentalmente de varios de los aspectos aquí vertidos en el presente diagnóstico, vinculados a la realización de selecciones internas cada vez que se genere una vacante en la



empresa, definir una política concreta y acabada de capacitación de su personal, que considere las necesidades de formación que tienen las personas, de forma tal de dotarla de los conocimientos requeridos para el puesto que desempeña o bien preparar al empleado para futuras posiciones que podrá ejercer.

A su vez, deberá evaluarse a los empleados e informarles sobre los resultados de ella a los efectos que los mismos puedan conocer sus fortalezas, con el objeto de que sigan por ese camino como así también conozcan sus debilidades para que puedan trabajar sobre las mismas y logren mejorar su rendimiento. Todo esto contribuirá a darle coherencia y consistencia a las políticas de Recursos Humanos con las estrategias organizacionales y las prácticas implementadas, respectivamente.

10.4.3. Diagnóstico y Acciones Propuestas Sobre las Políticas y Prácticas de Administración de Remuneraciones

Si se analizan las Políticas y Prácticas de Administración de las Remuneraciones que existen en "La Concesionaria", se puede decir que si bien hay un intento por corregir todo lo que históricamente se ha hecho en la compañía, aún queda un largo camino por recorrer, por lo que aquí se intentará proponer algunas alternativas de mejora.

Básicamente, a lo largo de gran parte de la vida de la empresa, la **Definición de las Remuneraciones** del personal estaba a cargo de cada Gerente, quienes en función de decisiones personales de acuerdo a criterios determinados por ellos en cada momento (que podían variar de una situación a otra) establecían los aumentos o beneficios que se otorgarían a los empleados de su sector. Esta situación generó que en muchos casos, no haya equidad en los salarios abonados si se los compara con lo abonado en el mercado por puestos similares. Incluso dentro mismo de la organización, sucedía que a veces 2 personas con tareas parecidas cobraran remuneraciones muy diferentes.



Además, si bien la empresa entiende que debe tener una Política de Remuneración de Motivación en el sentido de pagar sueldos que se encuentren por encima de lo que paga el mercado, la manera en que ha actuado generó que los sueldos sean en algunos casos muy superiores al promedio, situación que se ha tratado de comenzar a corregir en el último tiempo, pero que ha generado fuerte resistencia en el personal que ha sido afectado.

En este sentido, se considera que el actual proceso de análisis de puestos que se está llevando a cabo es el primer paso necesario para poder comenzar a corregir de manera definitiva esta situación. Luego que las descripciones y especificaciones de puestos estén completas, la empresa tiene la intención de volver a realizar una valoración de puestos a través del método Hay, algo que ha realizado con anterioridad pero que por diversas cuestiones nunca se puso en práctica. De esta manera, se empleará un sistema de puntos para valorizar cada posición dentro de la estructura organizacional, luego de lo cual se establecerán bandas salariales.

De todas maneras, en este caso, a diferencia de lo que se efectuó hace unos años, la valoración de puestos deberá ser realizada por un comité integrado por personal jerárquico, no jerárquico y terceros especializados, para que de esta manera se le de una mayor validación dentro de todo el personal a este procedimiento y no esté sujeto a potenciales críticas.

Se entiende que si se consigue desarrollar toda esta metodología, se logrará que exista en la empresa una política de aplicación uniforme en toda la organización, que ya no dependa de la voluntad de una persona como sucedía antes (hay que recordar que en el último tiempo la empresa comenzó con un período de cambio con este tema, ya no dejando librado a la voluntad exclusiva del Gerente los aumentos de sueldos, sino que debían ser los mismos concensuados entre el Gerente, personal de Recursos Humanos y miembros del Directorio de la compañía) elemento básico para lograr equidad.



La remuneración de los empleados de una empresa tiene dos componentes: Los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como las contribuciones patronales, vacaciones, etc.). A su vez los pagos monetarios directos pueden ser fijos o variables o bien basados en el aumento del tiempo o los determinados en base al desempeño. En la actualidad la compañía tiene un mix en este sentido y la mayor debilidad radica en que no hay una definición que sea generalizada en torno a abonar salarios variables que premien el esfuerzo, compromiso, capacidad y potencialidad de los empleados, sino que la misma está sectorizada y es aplicable solamente a un grupo de trabajadores.

En este orden de cosas, es importante poder distinguir a los trabajadores con un alto desempeño de aquellos que no lo tienen pero abonando solo sueldos fijos esto es difícil de lograr. Las personas están muy motivadas a mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La Teoría de la Equidad afirma que si alguien percibe una injusticia, se desarrollará un impulso o una tensión en su mente, así como que se sentirá motivada a reducir e eliminar la tensión y la inequidad percibida.

Así, existen cuatro tipos de Equidad:

1. La Equidad Externa: se refiere a la diferencia que hay entre la tarifa salarial de un puesto de una empresa y la del mismo puesto en otras compañías. Aquí la empresa tiene una política de remuneración de motivación, abonando salarios mayores a lo que paga el mercado en general, aunque en la actualidad se encuentra en un proceso de reestructuración que implica mantener esta definición pero con valores más razonables en relación a las posibilidades de pago que tiene la compañía.
2. La Equidad Interna: se refiere a que tan justa es la tarifa salarial del puesto, comparada con otros puestos dentro de la misma empresa. Para



resolver esta situación se empleará el nuevo análisis de puestos que se está realizando, para luego valorizar la distintas posiciones y todas aquellos puestos que sean similares quedarán comprendidos dentro de la misma banda salarial

3. La Equidad Individual: se refiere a que tan justo es el salario de un individuo en comparación con lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o uno similar. Es aquí donde se empieza a justificar la necesidad de premiar o de remunerar en base al desempeño de cada empleado a través de una remuneración que tenga por lo menos un componente variable.

4. La Equidad Procesal: Se refiere a la justicia con que se perciben el proceso y los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la asignación de salarios. Es por ello que para validar todo el proceso de valoración de puesto, que luego será empleado para determinar las bandas salariales, participará un comité integrado por personal de la empresa, de manera tal de darle mayor aceptación dentro del personal de la compañía.

Ahora bien, en el mercado se ha popularizado la vinculación del salario de los trabajadores con su desempeño o con el logro de ciertos objetivos trazados previamente. De hecho, con la importancia que se le otorga a la competencia, productividad y la entrega de resultados medibles, muchas empresas muestran la tendencia a vincular al menos parte de la remuneración de sus trabajadores con su desempeño o con el desempeño de la compañía o sector al que pertenecen.

Sin embargo, el pago de incentivos tiene un fundamento psicológico, por lo que no todas las personas reaccionan de la misma manera ante una retribución y no todas las retribuciones son adecuadas para todas las situaciones.



Existen varias Teorías sobre la Motivación, que son importantes para el diseño de planes de incentivos. Una de ellas fue desarrollada por Víctor Vroom, que sostiene que la gente no busca recompensas que le son poco atractivas. La motivación depende de 3 cosas:

1. La expectativa, en términos de probabilidad, de que su esfuerzo se convertirá en desempeño
2. La instrumentalidad o la conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas
3. La Valencia, la cual representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa.

Esta Teoría tiene tres implicaciones para el diseño de los planes de incentivos:

- Primero, si los empleados no esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. Son importantes aquí las descripción de puestos, el fomento de la confianza y el apoyo
- Segundo, los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará la retribución
- Tercero, la retribución en si misma debe ser valiosa para el trabajador.

En este sentido, considerando esta teoría y con el objeto de lograr la Equidad individual, la empresa deberá planificar la manera en la cual incorpore a todas las remuneraciones de sus empleados un componente variable, que dependa del rendimiento individual de cada uno de ellos, como así también una parte del rendimiento colectivo, para de esta manera incentivar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia al grupo de trabajo.



Hasta ahora la remuneración variable solo es aplicable, tal como ya se comentó, al sector de ventas y en algunos puestos de Posventa. La idea aquí propuesta es que esta situación se generalice y sea aplicable a todos los empleados de la organización.

Hay que destacar que la empresa en la actualidad se encuentra en una situación inmejorable para aplicar este esquema ya que con la implementación de la Metodología de "4 Disciplinas" antes comentada, se han definido Metas organizacionales y sectoriales, se establecerán qué tareas y acciones deben realizar los empleados para alcanzar dichas metas, se idearán tableros que muestren los avances y resultados obtenidos derivados de las actividades desempeñadas por los trabajadores y se ha fijará un esquema de reuniones periódicas de rendición de cuentas. Por lo tanto, quedará esclarecido cuáles son las tareas fundamentales que tiene que efectuar cada uno dentro de la entidad, por ende en función del grado de cumplimiento de las mismas y de los resultados obtenidos podrá otorgarse el componente variable de la remuneración. De esta manera habrá una política uniforme, orientada a los mismos objetivos para todos y que sea conocida por todo el personal.

De igual manera, los premios que se decidan otorgar deberían estar atados a ciertos logros y no ser entregados sin ningún fundamento lógico. Así por ejemplo se propone entregar el premio anual que se otorga en Administración y Finanzas en función del grado de avance en el cumplimiento de las metas a nivel sectorial, lo cual tiene relación directa con lo mencionado previamente de motivar al personal para que trabaje en equipo.

De esta forma también se verifica lo planteado en la teoría desarrollada por Frederick Herzberg, en cuanto a la necesidad de satisfacer necesidades de nivel más alto. Lo que se propone no es sólo en función de los resultados obtenidos abonar un mejor salario (a partir de la incorporación de un componente variable en el mismo), sino que también se intenta ponerles mayores desafíos a los empleados, proporcionarles retroalimentación de su desempeño y de la empresa y darle reconocimiento cuando lo merezcan.



Si bien toda esta política podría generar como consecuencias mayores erogaciones para la empresa, es importante destacar que los costos de personal no son lo mismo que los valores salariales. Personas con salarios más altos que produzcan proporcionalmente más, generan costos menores y a eso debe apuntar la organización. De esta manera, se minimizará las críticas que puede llegar a haber por los pocos aumentos de sueldos de los últimos tiempos y se mejorará la productividad.

En relación a los beneficios y prestaciones adicionales brindados por la compañía a sus empleados, se considera que los mismos son adecuados, ya que el personal en general está bastante conforme con lo que está recibiendo actualmente.



XI. PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION

Todo directivo o dirigente de una organización posee claro conocimiento que lo que la propia compañía espera de él son evidentemente resultados. Pero éstos se van a obtener más de la buena coordinación de todos los recursos organizacionales (como los tecnológicos, económicos, financieros, humanos, etc.) que del mero esfuerzo personal.

Surge por lo tanto la necesidad del Planeamiento que permita buscar el rumbo y concrete los planes de acción. Este Planeamiento debe ser el punto de partida que definirá los objetivos y metas a obtener y al mismo tiempo permitirá construir el futuro que se desea alcanzar, situación que se ha puesto de manifiesto para el caso del Nuevo Plan de Negocios de "La Concesionaria" en el Capítulo VI de la presente Tesis de Maestría.

Basado en el Planeamiento y como una consecuencia del mismo, el Control se constituye como un elemento clave, en una guía que le indica al directivo cómo va en el cumplimiento del planeamiento definido. En consecuencia, el proceso Planeamiento - Control conforma un verdadero modelo de Gestión.

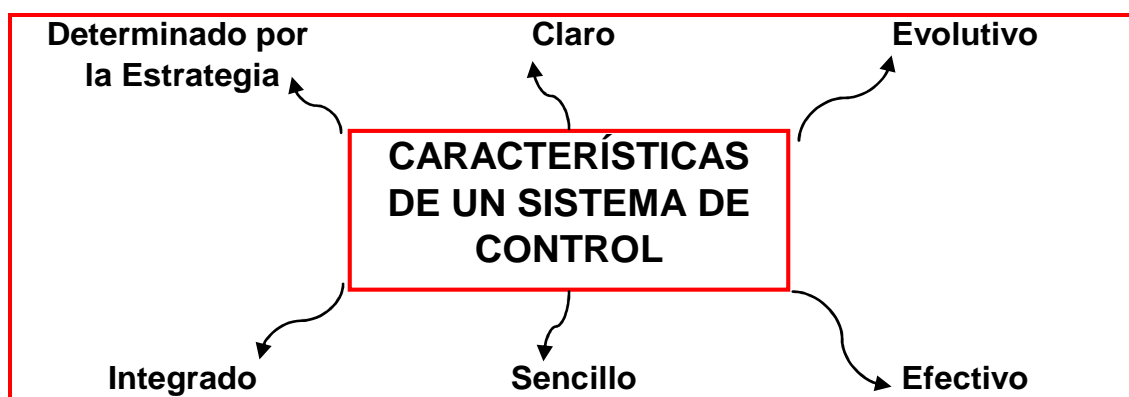
De esta manera, se emplea el modelo de Planificación - Control a partir del cual se desarrollan los objetivos empresariales, seleccionando un determinado futuro curso de acción para lograrlos y al mismo tiempo se intenta asegurar el desempeño eficiente para alcanzar todo aquello que se ha propuesto.

A partir de este modelo, se pretende generar consciencia sobre la necesidad de que la dirección de la empresa, mediante el control de gestión, planifique con vistas al futuro, tratando de crear las condiciones que sean necesarias para hacer realidad lo que se desea conseguir. Además, la aplicación de este proceso colabora con el desarrollo de habilidades que

permiten efectuar el control de una organización y hacer una evaluación del desempeño de sus operaciones y actividades, a los efectos de orientar los comportamientos individuales y colectivos en un sentido que sea favorable para la compañía.

Ahora bien, todo sistema de control debe poseer como mínimo las siguientes características:

Gráfico N° 17



Fuente: Apunte de la Materia Planificación y Control de Gestión (ICDA - UCC)

- **Determinado por la Estrategia:** Los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad.
- **Claro:** Los indicadores deben ser fácilmente comprensibles por el personal involucrado o que los utilizará.
- **Evolutivo:** Debe poder adaptarse en función de los cambios situaciones o de estrategia.
- **Efectivo:** Debe poder asegurar que las actividades finalicen de tal manera que permitan la obtención de los objetivos de la compañía.
- **Sencillo:** Debe ser fácil de implementar, manejar y modificar.
- **Integrado:** Los indicadores deben constituir un sistema colectivo que traduzca una estrategia global.

A continuación se presentará la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral o Tablero Integral de Comando, desarrollado por Kaplan y Norton (op.



cit.), para el caso del nuevo emprendimiento que desarrollará LA CONCESIONARIA.

11.1. El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a Irazábal (2007, p. 68) consiste en “Un sistema derivado de la visión y estrategia de la organización, que utiliza los datos de la actuación pasada suministrados por los indicadores financieros junto con mediciones de los inductores de actuación futura.”

De esta manera, para equilibrar la perspectiva financiera, Kaplan y Norton recomiendan observar a la organización desde 4 perspectivas:

- Formación y Crecimiento
- Procesos Internos
- Cliente
- Financiera

Estas perspectivas sirven para desarrollar los indicadores que serán utilizados, para cuyo cálculo será necesario recoger y analizar información que demuestre cuáles son las causas generadoras de valor que permitirían alcanzar una mejor performance financiera en el largo plazo, así como una mayor competitividad”. Estas perspectivas han sido descritas para nuestro caso de análisis en el Capítulo VI de esta Tesis de Maestría.

Siguiendo a Irazábal (op. cit., p. 68), se puede mencionar que “Los indicadores a utilizar se derivan de la visión y estrategias de la organización y consisten en indicadores de desempeño, junto con indicadores financieros y no financieros, que se aplican a los factores críticos del éxito que repercutirán sobre los resultados futuros, particularmente en el mediano y largo plazo.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral aporta una visión integradora, que analiza a la organización realizando múltiples mediciones de los procesos



internos tanto como mediciones estratégicas de los resultados externos, con los cuales obtiene la retroalimentación de datos que le permitirá realizar los ajustes necesarios. De esta forma es que se convierte en un proceso de mejora continua, que no reconoce principio ni fin, de una gestión basada en la medición del desempeño, con una calidad definida por el cliente, que sirve como sistema de incentivos al personal”.

El Tablero Integral de Comando permite diagnosticar una situación y efectuar su control permanente a través de una metodología que permite organizar la información, identificando como áreas críticas o claves a aquellos temas relevantes a monitorear, cuyo fracaso impedirá el progreso de la compañía dentro de su entorno competitivo.

En términos generales, se podría decir que el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral se compone básicamente de las siguientes etapas:

1. Definición y Consideración de la Visión Organizacional
2. Establecimiento de las Perspectivas
3. Desglose de la Visión según cada una de las perspectivas
4. Definición y Consideración de los Objetivos Estratégicos
5. Definición del Mapa Estratégico
6. Definición de los Factores Claves de Éxito
7. Establecimiento de los Indicadores
8. Elaboración de los Ratios
9. Establecimiento de los Estándares
10. Diseño del Cuadros, tablas y gráficos que ayudan al análisis

Los 5 primeros pasos ya fueron definidos y detallados en el capítulo VI de esta Tesis. A continuación se presentarán las etapas restantes.



11.2. Definición de los Factores Claves de Éxito

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la compañía, debe procederse a definir los factores claves de éxito que permitan alcanzar dichos objetivos, para lo cual hay que seleccionar las acciones estratégicas necesarias para minimizar el riesgo y maximizar el éxito de las estrategias.

“Los Factores Claves para tener éxito son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización. Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria.”¹⁶

Según Irazábal (op. cit., p. 32), los Factores Claves de Éxito son “las causas y elementos críticos para una organización determinada, que al ser correctamente administrados le permiten alcanzar resultados exitosos (...).

Para poder administrarlos, se requiere comprenderlos tanto en sus causas y características como en su magnitud, es por ello que deben ser bien analizados y cuantificados, pues tanto la posibilidad de utilizarlos como guía y motor de la estrategia de la organización, como que la organización actúe de manera proactiva ante ellos, dependerá de su cabal conocimiento.

Es así que los factores críticos del éxito deben ser identificados y seguidos en forma constante con mucha atención a lo largo de su desarrollo, tanto para aprovechar sus aspectos positivos, como para neutralizar los negativos, pues estos últimos amenazan el logro de los objetivos de la organización hasta el grado de poner en peligro su misma existencia. Por otra parte, la propia naturaleza dinámica de los factores críticos, establece la necesidad de seguimiento”.

¹⁶ Extraído de www.slideshare.net/orlando6/balanced-scorecard-aplicado-al-pei (29/09/2011)



En el caso planteado en la presente Tesis, se podrá observar como los diferentes Factores Claves del Éxito guardan una estrecha relación con los objetivos fijados para las diferentes áreas funciones de la empresa, esto es, Marketing, Posventa, Administración y Finanzas y Recursos Humanos, los que a su vez se relacionan con las definiciones de más alto nivel de la organización.

De esta manera, para cada perspectiva (en función de los objetivos estratégicos definidos para cada una de ellas), los Factores Claves de Éxito son:

1. **Factores Clave de Éxito para la Perspectiva Financiera:**

a) Rendimiento del capital y mejoramiento del valor de la empresa: Es importante que la rentabilidad que se obtenga sobre el capital aportado sea el suficiente para complacer las expectativas de los accionistas y para hacer sustentable al negocio a lo largo del tiempo. Además, el valor generado debe ser suficiente para satisfacer los intereses de los socios y así permitir la continuidad del emprendimiento.

b) Ampliar la composición de ingresos: Es importante para la compañía que todas sus áreas comerciales sean rentables y que generen ingresos genuinos y suficientes para solventar su operatoria y generar beneficios, evitando de esta manera que algunas (las más rentables) subsidien la operatoria de las demás (menos rentables).

c) Crecimiento de la participación de mercado dentro de la Red Toyota: "La Concesionaria" es una empresa que desde sus inicios ha intentado crecer y desarrollarse en el mercado automotriz, para lo cual ha trabajado muy arduamente en desarrollar procesos que le permitan atender de la mejor manera la demanda creciente que ha ido teniendo con el paso del tiempo. Para consolidar esta situación y permitir la subsistencia sustentable de la organización, se considera como factor clave poder crecer o incrementar la participación que tiene la entidad dentro de la Red Toyota del país.



2. Factores Clave de Éxito para la Perspectiva del Cliente:

a) Incremento de Cuota de mercado: Tal como se mencionó anteriormente, es de suma importancia para la empresa lograr un incremento en la cuota de mercado en los diferentes segmentos en los que participa, lo cual implica no solo mayores ventas sino que también una mayor aceptación por parte de los clientes y la demanda en general de los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

b) Repetición de compra: Dada las características del mercado en el cual actúa la compañía, la repetición de compra es considerado un factor clave de éxito ya que no sólo permite incrementar el volumen negociado, sino que quien reitera su experiencia de compra es porque normalmente se ha sentido satisfecho con la adquisición que ha realizado previamente y un cliente satisfecho seguramente recomendará a la empresa a personas de su entorno, potenciales nuevos clientes de la compañía.

c) Mejorar el valor percibido por el cliente: Este factor es vital para lograr que el cliente se sienta satisfecho con el producto y/o servicio recibido y por lo tanto recomiende a la empresa y tenga intenciones de reiterar su compra.

3. Factores Clave de Éxito para la Perspectiva de los Procesos Internos:

a) Promover la Cultura Kaizen: El significado de la palabra Kaizen es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que permiten analizar variables críticas de un proceso y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es lograr mejor calidad y reducción de costos con simples modificaciones diarias.

Al hacer Kaizen los trabajadores van mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener desempeños de muy alto nivel y



alcanzar los objetivos de la organización. Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

b) Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente: En la actualidad las personas demandan cada vez más productos y servicios de mejor calidad y en un menor tiempo de prestación. La empresa no es ajena a esta realidad, por lo que considera como un factor clave para su éxito, vender productos y prestar servicios de excelencia en los menores tiempos posibles, evitando así esperas innecesarias de los clientes y a su vez mejorando la productividad de sus empleados.

c) Certificar Normas vinculadas al Medio Ambiente: Como bien se mencionó previamente, el cuidado de la naturaleza es un tema de actualidad, sobre el cual toda la población poco a poco va tomando consciencia. La organización entiende esta realidad y la importancia de este tema, por lo que pregona el trabajo en un ámbito donde se le de prioridad al cuidado del medio ambiente, demostrando de esta manera su responsabilidad social empresaria.

4. Factores Clave de Éxito para la Perspectiva de Formación y Crecimiento:

a) Mejorar el clima organizacional: Los Recursos Humanos son el factor más importante que posee la compañía, por lo tanto su cuidado y contención es una variable fundamental para el correcto desempeño y éxito de la empresa. Se intenta que todas las personas que forman parte de la organización se sientan parte importante de la misma, respetadas y valoradas por sus superiores y sus pares.

b) Capacitación del Personal: Tal como se comentó precedentemente, la capacitación es de vital importancia para la empresa, ya que permite a su personal adaptarse rápidamente a los nuevos procesos y procedimientos empleados por la organización (se debe recordar que esta compañía



implementa de manera permanente los Círculos Kaizen, que generan nuevas maneras de realizar el trabajo, que tienden a la mejora continua), así como mejorar el rendimiento de su staff y adaptar su desempeño a los nuevos y cada vez más exigentes pedidos de los clientes, además de poder desarrollar un plan de carrera, accediendo a selecciones internas para ocupar cargos vacantes de mayor jerarquía.

c) Disponibilidad de Información Estratégica: Para contar con el compromiso del personal y a su vez lograr que el desempeño de los mismos sea sobresaliente, es necesario que los recursos humanos tengan acceso a cierta información considerada estratégica, de manera tal que tengan conocimiento de cuál es el horizonte hacia donde se dirige la compañía, que es lo que se quiere hacer, para de esta manera comprender el motivo de muchas decisiones. De esta forma, se puede lograr no solo un mejor entendimiento de lo que la empresa está buscando, sino que se puede motivar al personal, al hacerlo partícipe de esta información.

d) Certificar las Normas impuestas por Toyota y mantenerlas (recertificar) en el tiempo: Un factor considerado clave para alcanzar uno de los objetivos trazados en la perspectiva de Formación y Crecimiento, es el de Certificar las normas impuestas por la terminal, básicamente para los sectores comerciales de la empresa y mantener su vigencia (recertificar) y aplicación, lo cual garantizaría la correcta realización de los procedimientos auditados, lo que ayudaría a mejorar el rendimiento del personal y de la empresa en su conjunto.

11.3. Definición de Indicadores de Gestión

Entendida la visión y estrategias de la empresa, es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr alcanzar aquello que se ha definido. Los factores clave de éxito son las variables que permiten ir monitoreando el grado en el cual la empresa va cumpliendo todo lo que se comprometió a realizar con el objeto de lograr lo que se propuso. Para medir de qué manera la organización va alcanzado esto, se emplean diferentes



indicadores, que monitorean en qué grado se van logrando o consiguiendo cumplir con los factores claves de éxito, los que colaboran con el logro de los objetivos definidos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Es importante destacar que los indicadores no controlan la actividad pasada solamente, sino que deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, “la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo”¹⁷. Como resaltan Kaplan y Norton (op. cit.) “Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales.”

Al mismo tiempo, los indicadores constituyen las señales detectoras de los desvíos. Para cada área crítica se define una gama limitada de Indicadores que a su vez se traducen cuantitativamente en unos ratios. Para la elección de los Indicadores se deben tener en cuenta los objetivos de la empresa.

Los Indicadores seleccionados deben reunir una serie de características, que siguiendo a Irazábal (op. cit., p. 222) deben ser las siguientes:

- **Confiabilidad**: Basados en información obtenida a partir de un sistema que asegure un adecuado nivel de confianza.
- **Consistencia**: Sus resultados deben ser comparables con los obtenidos por organizaciones similares y por lo conseguido por la misma compañía en otro momento de tiempo.
- **Eficacia**: Deben servir para medir lo que se necesita.

¹⁷ Extraído de <http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> (01/10/2011)



- **Sencillez**: Deben ser fáciles de interpretar, que no pueda distorsionarse su significado.

- **Razonabilidad**: Relativa a la relación que existe en el costo de su obtención y la utilidad que proporciona su empleo.

En el caso de “La Concesionaria”, los Indicadores seleccionados para cada perspectiva, aplicados al nuevo emprendimiento desarrollado en esta Tesis, son los siguientes:

- **Indicadores para la Perspectiva Financiera:**

a) **ROE**: Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto (Utilidad Neta / Patrimonio Neto). Nos muestra la rentabilidad que obtienen los accionistas de la empresa sobre el capital aportado y las ganancias retenidas.

b) **ROA**: Rentabilidad sobre el Activo (Utilidad Neta / Activo). Nos muestra la rentabilidad que obtiene la compañía sobre la totalidad de sus activos.

La fórmula de cálculo del ROE y ROA están basadas en los establecido por Dumrauf (op. cit.).

c) **Rentabilidad sobre el Capital Aportado**: (Utilidad después de Intereses e impuestos / Capital Aportado). Nos muestra el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa sobre el dinero aportado por los socios o dueños del proyecto.

d) **VAN**: Valor Actual Neto, que se calcula como el valor presente de un determinado número de flujos de fondos futuros, originados por una inversión. Ese indicador nos muestra la conveniencia de llevar adelante un proyecto, considerando una tasa de descuento equivalente al rendimiento que se podría obtener en una inversión de riesgo similar (costo de oportunidad).



e) Margen: (Beneficio / Ventas). Nos muestra el porcentaje de rentabilidad que obtiene la empresa sobre las ventas que realiza.

f) Rotación: (Ventas / Activo Promedio): Nos indica los pesos de ventas obtenidos por cada peso de activo invertido. Junto con el indicador anterior (margen) permiten desglosar al indicador del ROA y así a partir de su análisis poder entender qué estrategia debe seguir la empresa y las medidas que en consecuencia se deben aplicar.

g) Incremento de las ventas por unidad de Negocio: Se debe calcular el incremento de las ventas que obtiene cada unidad de negocio que posee la compañía sobre un año considerado base, a los efectos de analizar el crecimiento de su facturación e importancia en el mercado en el cual se desenvuelve.

h) Participación de las ventas de la empresa dentro de la Red Toyota en Argentina: (Ventas Totales de "La Concesionaria" / Ventas Totales de Toyota en Argentina): Se determina que porcentaje dentro del total de ventas de Toyota en nuestro país corresponden a "La Concesionaria". Hay que destacar que en Argentina hay 41 concesionarios oficiales de la marca japonesa.

➤ **Indicadores para la Perspectiva del Cliente:**

a) Participación de Mercado por modelo en los segmentos en donde participa: (Ventas Totales de "La Concesionaria" por modelo en el segmento/ Ventas Totales del segmento en la provincia de Córdoba). A través de este indicador se puede observar la penetración que tienen los productos que comercializa la empresa en su zona de influencia y la evolución que va teniendo el mismo.

b) Crecimiento de la Cartera de clientes: (Cantidad de Nuevos Clientes por período / Clientes Totales). Se trata de analizar la cantidad de nuevos



clientes que obtiene la empresa para un período determinado, en general un año.

c) Fidelidad de Clientes: (Clientes que repiten la compra / Clientes que compran el producto o servicio). Como la zona donde la empresa comercializa sus productos está delimitada y por lo tanto el potencial de ventas tiene un límite que está dado por la población que habita este territorio, es importante lograr que los clientes repitan la compra realizada, para así poder potenciar las ventas de la empresa.

d) Grado de Satisfacción de los Clientes: A través de Encuestas de Satisfacción, que se denominan CSI (Customer Servicio Index) se puede determinar de qué manera evalúan los clientes el servicio brindado por la empresa. El mismo es realizado por Toyota Argentina y también la compañía posee uno propio (que es realizado por una consultora contratada a estos efectos).

e) Nivel de Quejas: (Quejas / Pedidos Cumplimentados). Indicador empleado básicamente para el sector de Posventa, específicamente para el Taller.

➤ **Indicadores para la Perspectiva de los Procesos Internos:**

a) Eficacia de Círculos Kaizen en la aplicación de mejoras a procesos: De manera permanente se realizan en la empresa Círculos Kaizen para lograr mejoras en los procesos que se llevan a cabo en la organización. Luego de finalizar su trabajo, debe aplicarse lo definido por el mismo y se realiza una encuesta de opinión a todas las personas que se ven afectadas por el cambio implantado para que opinen si las modificaciones realizadas realmente generan mejoras. Si la mayoría opina que hubo beneficios, se considera que el círculo fue eficaz.



b) Tiempo de Respuesta en Posventa: Se refiere al tiempo que demanda realizar un servicio sobre un vehículo. Los mismos están estandarizados y son medidos a los efectos de controlar que se logre lo establecido, de forma tal de cumplir y satisfacer al cliente en cuanto a los tiempos prometidos, así como aumentar la eficiencia en el trabajo de la empresa.

c) Cantidad de Servicios Atendidos por día: Mientras mayor sea la cantidad de clientes a quienes se pueda atender diariamente, mejor será por lo tanto la capacidad de respuesta de la compañía y por ende menor el tiempo que deba esperar un cliente para que la organización le brinde respuesta a su necesidad.

d) Certificación y mantenimiento de la norma ISO 14001 sobre el cuidado del medio ambiente: Lo que se mide es que la empresa certifique y que en cada auditoría posterior recertifique esta norma, que muestran su compromiso permanente por el cuidado de la naturaleza y su entorno.

➤ **Indicadores para la Perspectiva de Formación y Crecimiento:**

a) Encuesta de clima (y satisfacción) organizacional: La intención es poder monitorear el grado de satisfacción que los empleados tienen dentro de la organización, en relación a su trabajo, sus pares, superiores, posibilidades de crecimiento, plan de carrera, etc.

b) Capacitación del personal: (Personal Capacitado / Dotación Total): Este indicador es aplicable a los sectores comerciales (ventas, posventa y equipos industriales), para los cuales Toyota brinda cursos de capacitación, los que a medida que se van aprobando permiten ir subiendo de categoría, lo que implica mayores conocimientos, mayores responsabilidades y mejor remuneración. Existen porcentajes mínimos de empleados que cada concesionaria debe tener por cada categoría. Para el personal de Administración y Finanzas y de Recursos Humanos, se debería considerar la cantidad de personas que han asistido a cursos afines a sus puestos por año



calendario sobre el total del personal de dichas áreas, a los efectos de monitorear en qué medida la empresa destina recursos para el perfeccionamiento de estos empleados.

c) Cantidad de Empleados examinados en el Sistema de Evaluación del Desempeño: (Personal Evaluado / Total del Personal de la empresa): La evaluación de Desempeño permite determinar en qué medida cada empleado está contribuyendo al logro de los objetivos propuestos por la compañía, por lo tanto proporciona retroalimentación útil al personal acerca de que cuestiones vinculadas a su trabajo que debe potenciar y cuáles debe mejorar.

d) Grado de conocimiento de la información estratégica: A través de una encuesta se puede determinar qué porcentaje del total de la dotación de la empresa tiene conocimiento o acceso a información estratégica, básicamente a cuál es la visión de la empresa, los objetivos trazados en el año para colaborar con la obtención de dicha visión y cuáles son las acciones que se llevarán a cabo en consecuencia.

e) Cumplimiento de las Certificaciones impuestas por la terminal: Aquí se mide si la empresa ha obtenido las certificaciones exigidas por la terminal y si ha logrado mantenerlas (recertificar) en determinada época del año. En general se mide hacia finales del ejercicio.

f) Cargos cubiertos por selección interna: (Puestos nuevos ocupados por empleados de la empresa / Puestos nuevos totales). Aquí se mide de qué manera la empresa por un lado le otorga posibilidades de crecimiento a su personal y al mismo tiempo si la capacitación que promueve es exitosa en cuanto a preparar a sus recursos humanos para ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad.



11.4. Desarrollo e Implementación del Cuadro de Mando Integral: **Estimación y Medición de los Principales Indicadores**

Tal como se mencionó previamente, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite monitorear a través de indicadores y ratios, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección de la empresa, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Además, facilita la toma de decisiones y recoge un conjunto coherente de índices que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o bien de su área de responsabilidad. La información aportada por el mismo permite enfocar y alinear a los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

El Cuadro de Mando integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. No sólo incluye indicadores de resultado deseados sino también los procesos que impulsarán los resultados anhelados para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos de una empresa el conjunto de instrumentos que necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Conceptualmente, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la Estrategia en Operación.

A continuación se desarrollan los 3 últimos puntos del proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral, esto es, la confección de los ratios, el establecimiento de los estándares y el diseño de cuadros y tablas que ayuden al análisis. Para el caso de LA CONCESIONARIA, considerando fundamentalmente su nueva unidad de negocios, el Tablero Integral de Comando es el siguiente:

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

Cuadro N° 45

| VISION: | Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes y asegurar el bienestar de nuestra gente | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| PERSPECTIVAS | FINANCIERA | CLIENTE | PROCESOS INTERNOS | |
| DESGLOSE DE VISION | <p>"Ser la mejor concesionaria": Ser una concesionaria referente dentro de la red Toyota, en lo que respecta a volumen negociado, facturación, gestión de los costos y gastos, generación de valor para los accionistas, unidades de negocios rentables.</p> | <p>"Preparada para superar las expectativas de clientes exigentes": Los clientes que demandan los productos y servicios de la empresa, se caracterizan por su exigencia en cuanto a la calidad y nivel de servicio que pretenden recibir en tiempos razonables.</p> | <p>"Ser la mejor concesionaria, preparada para superar las expectativas de clientes exigentes". Se pretende disponer de la mejor organización, que defente procesos y procedimientos que se determinan en función de lo que demandan los clientes y potenciales compradores de sus productos. Se apunta a generar una cadena de valor, que incluya un proceso innovador, un proceso operativo y un proceso de servicio de posventa</p> | |
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none"> - Maximización del Valor - Incrementar los ingresos por unidad de negocio - Crecer en la participación de ventas dentro de la red Toyota en nuestro país y en los segmentos en los que participa - Maximizar la rentabilidad del capital invertido | <ul style="list-style-type: none"> - Retención de los clientes - Mejorar la satisfacción de nuestros clientes - Ganar nuevos clientes, aumentar la cartera de clientes, sin descuidar los existentes, logrando un market share destacado en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal de calidad, comprometido con la visión de la empresa - Capacitar de manera continua a su personal o staff - Cumplir con los procesos impuestos por la terminal para los sectores de Ventas y Posventa | |
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la composición de los ingresos - Rendimiento del Capital y Mejoramiento del Valor de la Empresa - Crecimiento de la participación de mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la cuota de mercado - Repetición de compra - Mejorar el valor percibido por el cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Promover la cultura Kaisen - Cumplir en tiempo y forma con los requerimiento del cliente - Certificar normas vinculadas al medio ambiente | |
| INDICADORES | <ul style="list-style-type: none"> - ROE (Rentabilidad sobre el Pat. Neto) - ROA (Rentabilidad sobre el Activo) - Rentabilidad sobre Capital Aportado <ul style="list-style-type: none"> - Valor Actual Neto (VAN) - Margen (Beneficio / Ventas) - Rotación (Ventas / Activo promedio) - Incremento de Ventas por unidad de negocio - Market Share dentro de la red Toyota | <ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado por modelo en el segmento - Crecimiento de la cartera de clientes - Fidelidad de Clientes - Grado de Satisfacción de los clientes - Nivel de quejas | <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia de círculos Kaisen en la aplicación de mejoras a procesos - Tiempo de respuesta en posventa - Cantidad de Servicios atendidos por día - Certificación y mantenimiento de la norma ISO 14001 sobre el cuidado del medio ambiente | |
| METAS O ESTÁNDARES | <ul style="list-style-type: none"> - ROE: 6% - ROA: 5% - Rent s/ Capital Aportado: 35% - VAN: > 0 - Margen: 4,5% - Rotación: 1,5 veces al año - Incremento de Ventas por Unid. Neg: 30% - Market Share dentro de la red Toyota: 5% | <ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado: 10% - Crecimiento Cartera de clientes: 25% - Fidelidad de Clientes: 50% - Grado de Satisfacción de los clientes: 83% - Nivel de Quejas: 2% | <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia de círculo Kaisen: 90% - Tiempo de respuesta en posventa: 1 hs promedio - Cantidad de Service atendidos por día: 75 services | <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de clima: 75% - Capacitación del personal: 70% - Examinados por Eval. de Desempeño: 80% - Grado de conocimiento de información estratégica: 90% - Certificación impuestos por Toyota: Si - Cargos cubiertos por selecc. interna: 50% |

Fuente: Elaboración Propia



A continuación, se procederá a analizar a los indicadores incluidos en el Cuadro de Mando Integral respecto a la nueva unidad de negocios de la empresa. En este análisis, como valores reales, es decir, aquellos que obtiene "La Concesionaria" y que deben compararse con el estándar o parámetro establecido, se ha considerado los que obtendría la empresa, de acuerdo al presente plan de negocios en el año 2016, que es el segundo ejercicio comercial donde la empresa estaría vendiendo la totalidad de las unidades que se esperan comercializar (2.500 autos anuales) y empleando la totalidad de su capacidad instalada en el taller (75 servicios diarios, lo que equivale a 19.800 servicios anuales), ya que se considera que es un período representativo de los resultados que obtendrá la compañía en el futuro en la unidad de negocios relacionada a la venta del auto compacto.

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

Cuadro N° 46

| PERSPECTIVA | INDICADOR | ESTANDAR | REAL | RESULTADO | OBSERVACION |
|-------------|--|------------------------------|------------------------------|-----------|---|
| Financiera | ROE | 6% | 30,64% | △ | En el sector de las concesionarias de vehículos el porcentaje de este indicador ronda el 6% promedio dada las grandes sumas de dinero que deben invertirse para poner en funcionamiento este tipo de negocios. En el caso aquí planteado, la rentabilidad es muy superior ya que el nuevo emprendimiento por un lado es ventajoso y al mismo tiempo aprovecha de instalaciones e inversiones que ya posee LA CONCESIONARIA y que por lo tanto, al ser un costo hundido, no se consideran en el análisis. Se debe destacar que a lo largo de toda la serie de tiempo considerada, este indicador tiene una tendencia decreciente ya que se supone que prácticamente la totalidad de las ganancias obtenidas se retienen (salvo en los años donde se propone distribuir dividendos). Esto fue realizado así por una cuestión de simplicidad, obviamente que en la práctica los fondos no quedarán ociosos, por lo que serán aplicados a nuevas inversiones, que en caso de ser lucrativas, incrementarán el rendimiento obtenido. |
| Financiera | ROA | 5% | 26,30% | △ | En el sector de las concesionarias de vehículos el porcentaje de este indicador ronda el 5%. En el caso aquí planteado, la rentabilidad es muy superior. Los motivos y explicaciones son los mismos que los vertidos para el ROE. |
| Financiera | Rent s/ Capital Aportado: | 35% | 214,90% | △ | Aquí se considera únicamente el dinero inicial que deben aportar los socios de la empresa para llevar adelante el emprendimiento. Claramente puede observarse la conveniencia de llevar adelante el emprendimiento, el cual supera ampliamente el rendimiento promedio que se obtiene en el sector. |
| Financiera | VAN | > 0 | 15.901.443,67 | △ | Con este indicador se observa claramente la conveniencia de llevar adelante este emprendimiento, que permite obtener una rentabilidad superior a otra inversión que podría realizar la empresa de riesgo similar. |
| Financiera | Margen | 4,50% | 5,30% | △ | El análisis del margen es un indicador muy utilizado en el sector como medida de la rentabilidad. Los márgenes de las concesionarias no son elevados, por lo tanto su cuidado y estudio permanentemente es prioritario, sobre todo en empresas grandes, con importantes costos fijos como lo es LA CONCESIONARIA. En este caso y para el nuevo emprendimiento, el margen supera al estándar y si bien el porcentual de exceso es de solo el 0,8%, es un muy buen número para la compañía, pocas empresas del sector llegan a obtener este margen. |
| Financiera | Rotación | 1,50 | 4,96 | △ | Aquí se observa la cantidad de pesos obtenidos por cada peso de activo invertido. Claramente, el proyecto es rentable. Con el paso del tiempo este indicador decrece por las mismas causas que las explicadas en el ROE. |
| Financiera | Incremento de Ventas por Unidad de Negocio | Ventas: 30% Posventa: 30% | Ventas: 52% Posventa: 53% | △ | Es interesante efectuar un estudio por unidad de negocio, a los efectos de verificar que el incremento en las ventas que se generan en los mismos justifique las inversiones que debe realizar la empresa. En el caso analizado tanto el sector de ventas como el de posventa superan ampliamente el estándar fijado para el incremento del volumen de ventas (en valores reales) comparado con el año considerado base, que sería el 2012, donde la facturación anual del sector de ventas sería de \$ 29.640.000 y el de posventa \$ 36.000.000. |
| Financiera | Market Share dentro de la Red Toyota | 5% | 7,50% | △ | LA CONCESIONARIA es una de las 3 compañías más importantes en volumen de ventas dentro de la red Toyota en el país. La intención de la empresa es seguir perteneciendo a este selecto grupo que se distinguen dentro de las 41 concesionarias oficiales existentes. La participación que lograría la entidad dentro de las ventas de la marca en el país sería del 7,5% sumando a las ventas de los modelos actuales el nuevo vehículo compacto, el cual es un porcentaje superior al estándar previsto, lo que implica que la organización supera sus expectativas y ha ganado posiciones dentro de la red de empresas comercializadoras de las unidades de marca japonesa. |

(Continúa)

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| PERSPECTIVA | INDICADOR | ESTANDAR | REAL | RESULTADO | OBSERVACION |
|-------------|--|----------|------|-----------|--|
| Ciliente | Participación de mercado por modelo en el segmento | 10% | 10% | = | El objetivo planteado respecto del auto compacto es situarse dentro de los 5 vehículos más vendidos del segmento. Tal como se detalló en el capítulo 7, para lograr ello, considerando un mercado nacional total de 800.000 unidades, suponiendo que cada provincia y segmento mantiene su participación actual, se requieren comercializar 2.500 autos para lograr este objetivo, que es justamente la cantidad de vehículos que se espera pueda vender LA CONCESIONARIA de este nuevo modelo. La circunstancia de que la empresa puede ofrecer sus productos y servicios en una determinada zona establecida por la terminal, evidentemente que limita la posibilidad de incrementar sus ventas a partir de la captación de nuevos clientes. Sin embargo, el nuevo modelo que comercializará está dirigido a un segmento de mercado diferente del que en la actualidad la empresa trabaja, por lo tanto esto genera la oportunidad de captar a nuevos clientes, situación que se espera se logre y se entiende que más allá del objetivo fijado de atraer como mínimo un 25% de nuevos clientes, en la práctica dicho porcentaje debería ser superado, llegando al 40%. |
| Ciliente | Crecimiento Cartera de Clientes | 25% | 40% | △ | En los vehículos de alta gama la repetición de compra por parte de los clientes es algo que ocurre con mayor frecuencia que con los vehículos de más baja gama, ya que en estos últimos el cliente privilegia muchas veces el precio a pagar por sobre otros atributos. En la actualidad, LA CONCESIONARIA tiene un índice de fidelidad que ronda el 70%, el cual es un valor muy elevado que demuestra el grado de satisfacción y conformismo que tienen los clientes para con la empresa. En el caso del vehículo compacto se espera que este indicador tenga un valor como mínimo del 50% y si se implementan todas las medidas propuestas en el presente Plan de Negocios la expectativa es que se supere dicho valor. |
| Ciliente | Fidelidad de Clientes | 50% | 55% | △ | Tanto Toyota como LA CONCESIONARIA realizan encuestas de satisfacción a los clientes, a través de lo que se denomina CSI (Customer Service Index). El promedio de la red es 83%, LA CONCESIONARIA se encuentra por encima de ese nivel, lo que demuestra la excelente calidad de servicio y atención que desde las diferentes áreas se le brinda al cliente. La expectativa es que con el nuevo auto que se comercialice se mantengan estos valores. |
| Ciliente | Grado de Satisfacción de los clientes | 83% | 88% | △ | La cantidad de quejas recibidas por el servicio de posventa realizado en la empresa es muy bajo, no solo si se lo compara con el resto de las concesionarias oficiales Toyota del país, sino con el sector en general, lo que demuestra el profesionalismo con el que se trabaja en la empresa y la calidad de atención que se le brinda los clientes. Con los cambios propuestos en el presente Plan de Negocios se espera que este indicador disminuya aún más su valor, minimizando el potencial disconformismo de los clientes. |
| Ciliente | Nivel de Quejas | 2% | 0.5% | △ | |

(Continúa)

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| PERSPECTIVA | INDICADOR | ESTÁNDAR | REAL | RESULTADO | OBSERVACIÓN |
|-------------------|--|----------|--------|-----------|---|
| Procesos Internos | Eficacia de Círculos Kaisen | 90% | 100% | △ | La eficacia de lo decidido y aplicado por los círculos Kaisen en el último año ha sido óptima, de acuerdo a la opinión de todas las personas que se vieron afectadas por el cambio producido a raíz de lo resuelto en el mencionado círculo. Esto sin dudas refleja la efectividad de esta metodología y genera el compromiso de todo el personal que ha participado en la resolución de los nuevos procedimientos que se implementarán. Se espera que luego de comenzar la comercialización del Toyota Etios este indicador mantenga su valor. |
| Procesos Internos | Tiempo de respuesta en posventa | 1 hs | 54 min | △ | Un elemento distintivo de LA CONCESIONARIA es el tiempo que demanda la realización de un service. La mayoría de las concesionarias que comercializan vehículos de baja gama solicitan que se deje el vehículo a primera hora de la mañana para tenerlo listo recién a última hora de la tarde e incluso a veces de debe dejar el rodado 24 ó 48 hs para que lo arreglen. En el caso de la empresa objeto de esta Tesis, se han fijado estándares muy estrictos, que la compañía supera actualmente y se espera lo seguirá haciendo en base a productividad, lo cual es una gran fortaleza para la organización. El cliente no solo puede esperar en la empresa mientras trabajan sobre su vehículo, sino que puede observar los trabajos que se efectúan sobre su unidad, ya sea observando directamente al taller que posee paredes vidriadas, o bien a través de varios LCD que filman y retransmiten los trabajos que se van realizando. |
| Procesos Internos | Cantidad de Services atendidos por día | 75 | 75 | == | El estándar fijado es muy ambicioso pero a la vez posible e implica la utilización del 100% de la capacidad instalada que tendrá la empresa. La expectativa es alcanzar el empleo total de las instalaciones y así poder dar respuesta a los requerimientos que realicen los clientes, lo cual a partir de la implementación de lo propuesto en este Plan de Negocios se estima es absolutamente factible. |
| Procesos Internos | Certificación ISO 14001 | Si | Si | △ | Para la compañía es un valor muy importante certificar normas vinculadas al cuidado del medio ambiente. Las ISO 14001 son el primer paso para trabajar protegiendo la naturaleza, como parte de la Responsabilidad Social Empresarial que lleva adelante LA CONCESIONARIA. |

(Continúa)

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| PERSPECTIVA | INDICADOR | ESTÁNDAR | REAL | RESULTADO | OBSERVACIÓN |
|-------------------------|--|---|---|-----------|---|
| Formación y Crecimiento | Encuesta de Clima | 75% | 88% | ▲ | Anualmente se realiza en la empresa una encuesta anónima sobre el clima laboral dentro de la empresa. El estándar fijado para la organización es el 75%, el cual es un ratio elevado si se lo compara con el promedio del sector. El porcentual obtenido en la última encuesta realizada alcanza el 80%. Sin embargo, se espera que con la implementación de las medidas propuestas en este tabajo este indicador mejore su valor, lo que demostrará el grado de satisfacción en el que se encontrará gran parte del personal de la organización, lo que influirá directamente en su rendimiento. |
| Formación y Crecimiento | Capacitación del Personal | Sectores Comerciales: 60% Sectores No Comerciales: 50% | Sectores Comerciales: 80% Sectores No Comerciales: 70% | ▲ | Para los sectores comerciales Toyota exige que por lo menos el 60% del personal se encuentre capacitado y categorizado de acuerdo a una escala establecida por la propia terminal. LA CONCESIONARIA siempre ha sido una de las empresas de la red dentro del país que mayor porcentaje de empleados categorizados ha tenido y se espera que continúe esa tendencia a partir del año 2013 con la comercialización del vehículo compacto. En relación al personal de los sectores no comerciales, se fija como objetivo de cara al futuro que por lo menos el 50% de los mismos realice un curso afín a su posición por año calendario. Se espera que la organización pueda superar ese valor, alcanzando el 70%. |
| Formación y Crecimiento | Examinados por Eval. de Desempeño | 80% | 90% | ▲ | En la actualidad no se emplea en la empresa un sistema formal de evaluación de desempeño. Se propone en esta Tesis la implementación del mismo por las ventajas que ello genera, fundamentalmente por la retroalimentación de información que ella provee. Se espera que para el año 2016 por lo menos el 80% del personal pueda ser evaluado a través de un procedimiento formal preestablecido. Se cree que es posible inclusive superar este porcentaje en el caso de aplicar todo lo propuesto en el presente Plan de Negocios. |
| Formación y Crecimiento | Grado de Conocimiento de Información Estratégica | 90% | 100% | ▲ | A partir de la implementación de la Metodología de 4 Disciplinas se aspira a que todo el personal de la compañía tenga acceso a información estratégica. Se espera que como mínimo el 90% de los empleados tengan noción de estos datos, aunque como todo el personal trabajará con esta herramienta, el 100% de los mismos podrá conocerla. |
| Formación y Crecimiento | Certificaciones impuestas por Toyota | Si | Si | ▲ | Toyota exige a su red de concesionarios el cumplimiento de una serie de certificaciones vinculadas a procesos claves de los sectores comerciales. La empresa considera que es fundamental cumplir con estos procedimientos, los que permiten incrementar la productividad y rendimiento de la compañía (hay estudios realizados que demuestran el mejor desempeño de aquellas empresas que aplicaron estos procedimientos en detrimento de aquellas que no lo hicieron). LA CONCESIONARIA, fue la segunda concesionaria del país en tener todas las certificaciones solicitadas por la terminal, lo que demuestra su fuerte compromiso para con la marca, la mejora continua y el mejor desempeño de su personal. Se espera que esta situación se prolongue en el tiempo. |
| Formación y Crecimiento | Cargos Cubiertos por selección interna | 50% | 50% | ▬ | Dar la posibilidad a los empleados de acceder a cargos de mayor jerarquía y responsabilidad, con el consiguiente reconocimiento y aumento de sueldo, es un elemento muy importante al momento de motivar y retener al personal talentoso de la empresa. El objetivo trazado es que el 50% de las búsquedas laborales de la empresa sean cubiertas con personal interno y se considera que es un valor que se puede alcanzar, lo cual es importante porque se trata de una variable muy valorada por los propios empleados de la compañía. |

Fuente: Elaboración Propia



Finalmente, se puede mencionar que la implementación de un sistema de Planeamiento y Control de Gestión es necesaria y fundamental para establecer qué es aquello que se pretende lograr, cuáles son los caminos que se deben recorrer, qué recursos que se deben emplear y a su vez monitorear el grado de cumplimiento de aquello que se ha previsto y detectar cuáles son los desvíos que se van produciendo, para de esta manera generar la retroalimentación que se requiere a los efectos de implementar las medidas correctivas que se necesitan para modificar todo aquello que no es deseado y lograr alcanzar las metas establecidas.

Como puede apreciarse, se puede esperar que "La Concesionaria" tenga un desempeño destacado cuando comience con la comercialización del vehículo compacto, en la medida que implemente las diferentes medidas y lleve adelante las distintas actividades propuestas en el presente Plan de Negocios, pudiendo incluso superar los parámetros o estándares fijados como base para lograr el éxito.



XII. CONCLUSIONES FINALES

Poner en marcha un nuevo emprendimiento es una tarea compleja que requiere normalmente un importante empeño y dedicación. Sin embargo, incorporar una nueva unidad de negocios a una empresa que ya se encuentra en funcionamiento, con características diferentes respecto de las condiciones tradicionales en las que trabaja la compañía, puede ser en ciertas ocasiones aún más difícil, ya que si bien se pueden emplear recursos que ya se encuentran disponibles y capacidades ya desarrolladas, en muchas ocasiones la resistencia al cambio y la readaptación a nuevos procesos puede requerir de un esfuerzo destacado.

Afrontar nuevos desafíos requiere del compromiso de todos los participantes y las partes involucradas, a los efectos de obtener los resultados deseados. Es por ello que se deben tener en cuenta todas las variables considerables claves para el negocio con el objeto de planificar de la mejor manera posible la forma de gestionarlas y así conseguir las metas establecidas y anheladas.

“La Concesionaria” es una empresa que posee una interesante trayectoria en el mercado automotriz de la provincia de Córdoba. Es una de las empresas comercializadoras de vehículos más importantes de la región en cuanto a volumen y facturación y es a la vez una de las 3 concesionarias más destacadas dentro de la red Toyota a nivel nacional.

Tanto la terminal como todos los concesionarios pregonan la cultura japonesa, dentro de la cual se destaca la premisa de la mejora continua, es decir, que siempre las cosas o las tareas pueden realizarse de mejor manera, lo que implica la necesidad de afrontar nuevas realidades.

Partiendo de esta condición es que la marca ha decidido, pese a los muy buenos resultados que viene obteniendo en los últimos años, realizar un



cambio en su estrategia en la región, comenzando a comercializar un vehículo novedoso para esta parte del mundo como lo es el Toyota Etios, ya que el mismo es un auto compacto, de gama inferior a los que históricamente la marca ha ofrecido en este mercado, por lo que las características de la demanda son diferentes y por lo tanto las estrategias para abordarlas también lo deberían ser, considerando además el requerimiento de mantener y en la medida de lo posible incrementar la participación de mercado en los segmentos donde actualmente ya participa.

Para "La Concesionaria" la decisión más simple sería concentrarse en los nichos de mercado en donde tradicionalmente ha trabajado, de forma tal de no tener que modificar sus definiciones estratégicas ya establecidas, las que le han dado muy buenos resultados, vendiendo las cantidades mínimas del nuevo modelo de rodado que sean necesarias para no afectar negativamente la rentabilidad que actualmente obtiene, la cual es interesante.

Sin embargo, esta empresa siempre ha apoyado las decisiones de la automotriz y este caso no será la excepción. Por lo tanto, surge la necesidad de planificar y luego implementar un Plan de Negocios Integral que contemple la situación actual de la empresa, todas las áreas funcionales de la compañía, sus procesos y recursos, a los efectos de adaptarlos a la nueva Unidad de Negocios, sin afectar la calidad de servicio, atención y rentabilidad, sino que por el contrario potenciarlos y que al mismo tiempo le permita a los directivos de la firma encontrarse en condiciones de gestionar exitosamente la misma ante el nuevo mercado y entorno que deberán enfrentar.

En este sentido, uno de los objetivos propuestos a partir de la implementación del Nuevo Plan de Negocios aquí detallado ha sido el de replantear las políticas de Marketing actuales de la compañía, para adaptarlas al nuevo nicho de mercado en el cual la empresa competirá.

De esta manera, se sugiere pasar de una estrategia de líder de mercado (que aplica la firma en los segmentos donde comercializa sus 2 productos



estrellas, como son la Toyota Hilux y el Toyota Corolla) a uno de retador, ya que si bien incursionará en un mercado meta desconocido hasta la actualidad y donde otras marcas lo lideran, la idea de la terminal y de toda su red de concesionarios es lograr ganar participación en el mercado hasta situarse en un lugar de privilegio dentro del segmento.

De esta manera, se propone implementar un Plan de Comunicaciones Integradas, el cual será una de las principales herramientas que tendrá la compañía para lograr este objetivo. A partir de ella, se diseñan diferentes actividades de comunicación, tales como publicidad en diferentes medios, promoción, marketing directo, acciones de P.N.T., empleo de Internet y otros medios interactivos y merchandising, todos los cuales desarrollados eficaz y eficientemente, tal como se describe en este trabajo, permitirán llegar a los potenciales clientes integrantes del segmento de autos compactos y así colaborar fuertemente con el anhelo de alcanzar la participación de mercado deseada, manteniendo en todo momento el prestigio de la marca y de la empresa, el cual se ha ganado a lo largo de su trayectoria en el sector.

Otro de los objetivos trazados para este Plan de Negocios ha sido el de incrementar la productividad del Sector de Posventa con el fin de poder dar respuesta en tiempo y en forma a la cantidad creciente de clientes que solicitarán los servicios de la compañía.

Es por ello, que se realiza un diagnóstico de la situación actual del área a los efectos de detectar aquellas variables críticas sobre las cuales hay que trabajar para lograr la meta establecida. Así, se detectó que las mismas están relacionadas a políticas de la empresa, a la cantidad y experiencia de los asesores que trabajan en el sector, a la falta de programación de las tareas del taller, a la inasistencia de los operarios, a la recepción de unidades a última hora del día y a consultas telefónicas prolongadas realizadas por clientes.

A partir de este análisis se propuso la implementación de mejoras, vinculadas en una primera etapa a la asignación de turnos a los clientes y a la



incorporación de nuevo personal, los que generaban entre el 80% y el 90% de los inconvenientes y que con los cambios propuestos fueron solucionados.

En una segunda etapa, se incorporaron telefonistas para atender los llamados de los clientes (tarea desempeñada anteriormente por los asesores) y programar las citas, lo que a su vez permite planificar con antelación las tareas del taller, se organizaron actividades de capacitación para los nuevos empleados en función de los estándares fijados por la terminal y por la propia compañía, se incorporó un componente variable en los sueldos del personal de taller que los incentiva a minimizar su ausentismo y se propuso la instalación de un tablero donde se detalle los trabajos a realizar en cada jornada, su horario y quien es el responsable de realizarlo, todo lo cual permite dar respuesta en la actualidad y en el futuro a la demanda que realicen los clientes al sector de Posventa de la empresa.

Por otra parte, dos de los objetivos trazados en esta Tesis están relacionados a generar alternativas financieras que faciliten a los clientes el acceso a su nuevo vehículo y a su vez proponer acciones, procesos y fuentes de financiamiento que permitan que el proyecto sea viable.

Es por ello que se propone realizar distintos acuerdos con diferentes entidades financieras con el objeto de generar productos (créditos prendarios, leasing, plan de ahorro, descuento de valores, uso de tarjetas de crédito) que permitan a los potenciales clientes e interesados en el nuevo vehículo que comercializará la empresa, adquirir el mismo, como así también realizar los servicios en la misma empresa, a partir de la obtención de ciertos beneficios, como pueden ser cuotas sin interés, descuentos, recepción de cheques posdatados, apertura de cuentas corrientes, entre otros.

Asimismo, se sugiere financiar el nuevo proyecto con capital propio y con un crédito financiero, el cual (este último) permitirá apalancar la operatoria del negocio y que junto a todas las demás decisiones y acciones propuestas en este trabajo tornarán viable y exitosa la nueva Unidad de Negocios, lo cual es



validado a partir de la elaboración de estados contables y flujos de fondos proyectados.

Por otra parte, otro de los objetivos propuestos ha sido el de diseñar e implementar políticas y prácticas de Recursos Humanos que sean coherentes y consistentes con el nuevo modelo de negocio. Hay que destacar que éste es uno de los objetivos más importantes, dada la relevancia que tiene en el proceso la adecuada gestión del personal, el cual es considerado un recurso clave para la organización.

Es por ello, que resulta necesario y se efectúa una descripción de la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a la gestión de sus Recursos Humanos a los efectos de poder elaborar un diagnóstico organizacional, que sirva de base para encontrar fortalezas y oportunidades sobre las que hay que apoyarse y construir y para detectar debilidades y amenazas sobre las que hay que trabajar y corregir, a partir de la implementación de mejoras y nuevas políticas y prácticas propuestas vinculadas a las incorporaciones (Planeación de las mismas, realizar selecciones internas, mejorar las fuentes externas de reclutamiento, realizar en todas las áreas actividades de inducción y seguimiento), al desarrollo del personal (Formalizar la manera en que se otorgarán las promociones, fomentar la capacitación para lograr el desarrollo individual y organizacional, implementar en toda la empresa un sistema formal de evaluación de desempeño, generar planes de carrera profesional para cada empleado) y a la administración de remuneraciones (Definir políticas homogéneas de Remuneraciones, priorizar la equidad interna, externa, individual y procesal).

Finalmente, otro de los objetivos planteados ha sido el de desarrollar y poner en práctica un Sistema de Planeamiento y Control de Gestión para monitorear las actividades y resultados de cada área de la empresa.

Para ello, se propone implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan, la que es considerada apropiada para emplear en



la nueva unidad de negocios de "La Concesionaria", ya que abarca 4 perspectivas fundamentales como son la Formación y el Crecimiento, los Procesos Internos, el Cliente y lo Financiero. Los indicadores empleados en esta herramienta ratifican la viabilidad del proyecto manifestada en todos los capítulos de este trabajo.

En resumen, en esta Tesis de Maestría se ha descrito y desarrollado las diferentes variables que la Dirección y Gerentes de "La Concesionaria" deberían tener en cuenta para la correcta gestión de la nueva Unidad de Negocios, vinculadas a comprender acabadamente:

- La situación actual de la compañía, su entorno, mercado y demanda
- Las características diferenciales que posee el segmento de los vehículos compactos respecto de la unidades de más alta gama
- Las nuevas definiciones estratégicas que debe establecer la empresa;
- La Gestión del Marketing organizacional
- La Gestión del Sector de Posventa como elemento distintivo y diferencial respecto de la competencia
- La Gestión Administrativa y Financiera que debe llevarse a cabo para facilitar el desenvolvimiento del negocio
- La Administración de los Recursos Humanos, considerados como un elemento clave para alcanzar el éxito organizacional
- La necesidad de implementar un eficaz y eficiente sistema de planificación y control de gestión, que permita monitorear los resultados obtenidos y generar la retroalimentación que se requiera para potenciar las fortalezas y superar las debilidades.

Se debe destacar que es probable que en la realidad los hechos pueden acontecer de una manera distinta de cómo se habían pensado o concebido originalmente. Sin embargo, siempre es preferible planificar el futuro antes que no hacerlo, ya que permite por un lado comenzar a razonar sobre las diferentes situaciones que se pueden llegar a presentar, lo cual es un ejercicio sumamente productivo y al mismo tiempo facilita la generación de alternativas



o planes contingentes para el caso de producirse circunstancias no deseadas o imprevistas.

Por ello, es que el armado de un Plan de Negocios es tan útil como herramienta de planificación y gestión, tal como puede apreciarse en todo lo aquí desarrollado, ya que se considera que en el caso de poder implementar las medidas propuestas en este trabajo, el proyecto que "La Concesionaria" llevará adelante es viable, conveniente y absolutamente rentable.



XIII. ANEXOS

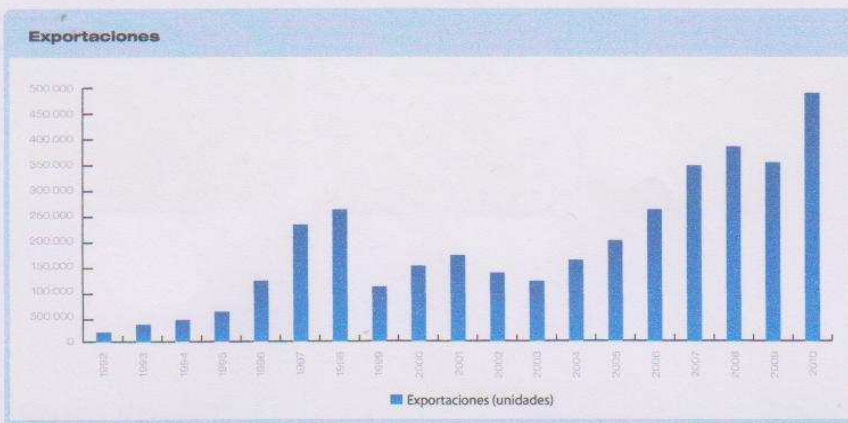
Anexo I: Evolución de las Exportaciones Argentinas de Vehículos

EXPORTACIONES

UNIDADES COMPLETAS Y CKD

| ANO | UNIDADES COMPLETAS | UNIDADES COMPLETAS USS FOB | PARTES Y UNIDADES DESARMADAS USS FOB | TOTAL USS FOB |
|------|--------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------|
| 1959 | 1 | 1.850 | 14.086 | 15.936 |
| 1960 | 1 | 5.189 | 104.397 | 109.586 |
| 1961 | 2 | 11.412 | 68.359 | 79.771 |
| 1962 | 8 | 17.576 | 47.466 | 65.042 |
| 1963 | 33 | 47.719 | 487.934 | 535.653 |
| 1964 | 86 | 141.704 | 1.433.253 | 1.574.957 |
| 1965 | 89 | 188.713 | 817.445 | 1.006.158 |
| 1966 | 35 | 112.560 | 3.646.199 | 3.758.759 |
| 1967 | 58 | 112.098 | 6.796.405 | 6.908.501 |
| 1968 | 76 | 215.814 | 1.084.943 | 1.300.757 |
| 1969 | 459 | 2.675.253 | 5.026.085 | 7.701.338 |
| 1970 | 849 | 3.444.344 | 7.404.603 | 10.848.947 |
| 1971 | 1.632 | 3.328.524 | 13.677.175 | 17.005.699 |
| 1972 | 3.493 | 17.790.950 | 21.014.588 | 38.805.538 |
| 1973 | 11.214 | 53.300.305 | 40.285.432 | 93.585.737 |
| 1974 | 15.443 | 71.531.616 | 59.806.964 | 131.338.579 |
| 1975 | 13.741 | 82.621.383 | 32.628.058 | 115.249.441 |
| 1976 | 13.442 | 80.334.769 | 40.138.895 | 120.473.664 |
| 1977 | 8.013 | 70.287.500 | 70.284.300 | 140.571.800 |
| 1978 | 3.988 | 52.825.811 | 60.170.294 | 112.996.105 |
| 1979 | 2.262 | 15.505.170 | 110.477.776 | 125.982.946 |
| 1980 | 3.607 | 21.503.700 | 86.808.800 | 108.312.500 |
| 1981 | 285 | 9.718.300 | 41.828.000 | 51.546.300 |
| 1982 | 3.234 | 43.002.900 | 28.222.200 | 71.225.100 |
| 1983 | 5.202 | 36.322.700 | 30.831.000 | 67.153.700 |
| 1984 | 4.243 | 35.204.900 | 49.434.000 | 84.638.900 |
| 1985 | 774 | 21.414.200 | 56.846.200 | 88.260.400 |
| 1986 | 357 | 12.367.300 | 69.430.800 | 81.798.100 |
| 1987 | 460 | 16.188.667 | 103.245.392 | 119.434.059 |
| 1988 | 1.634 | 24.776.400 | 113.144.100 | 137.920.500 |
| 1989 | 1.841 | 62.262.312 | 124.514.903 | 186.777.215 |
| 1990 | 1.126 | 24.941.300 | 141.205.700 | 166.147.000 |
| 1991 | 5.205 | 60.700.000 | 182.210.000 | 242.910.000 |
| 1992 | 16.353 | 132.952.000 | 317.117.200 | 450.069.200 |
| 1993 | 29.976 | 300.004.100 | 447.731.300 | 747.735.400 |
| 1994 | 36.657 | 460.256.700 | 487.934.600 | 948.193.300 |
| 1995 | 52.746 | 754.440.400 | 584.666.900 | 1.339.307.300 |
| 1996 | 108.990 | 1.117.880.800 | 529.000.300 | 1.846.881.100 |
| 1997 | 210.386 | 2.316.197.900 | 565.774.000 | 2.881.971.900 |
| 1998 | 237.497 | 2.538.649.100 | 378.840.800 | 2.917.489.900 |
| 1999 | 96.362 | 1.053.439.300 | 527.812.000 | 1.581.251.300 |
| 2000 | 135.780 | 1.358.158.200 | 508.648.800 | 1.866.807.000 |
| 2001 | 155.123 | 1.533.468.400 | 400.829.900 | 1.934.298.300 |
| 2002 | 123.082 | 1.350.803.000 | 347.568.100 | 1.698.371.100 |
| 2003 | 108.058 | 886.501.900 | 345.771.800 | 1.232.273.500 |
| 2004 | 146.236 | 1.371.919.000 | 472.434.000 | 1.844.353.000 |
| 2005 | 161.581 | 2.083.576.340 | 667.345.700 | 2.730.922.040 |
| 2006 | 238.789 | 3.044.316.524 | 787.940.986 | 3.832.257.510 |
| 2007 | 316.410 | 4.111.724.349 | 992.346.000 | 5.104.070.349 |
| 2008 | 351.092 | 4.911.708.195 | 1.211.508.000 | 6.123.216.195 |
| 2009 | 322.495 | 6.556.206.088 | 821.237.979 | 7.377.444.067 |
| 2010 | 447.953 | 6.960.780.639 | 1.203.488.349 | 8.164.268.988 |

Fuentes: INDEC, hasta 1971 y ADEFA, desde 1972.



Fuente: A.D.E.F.A.

**Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA**

EXPORTACIONES

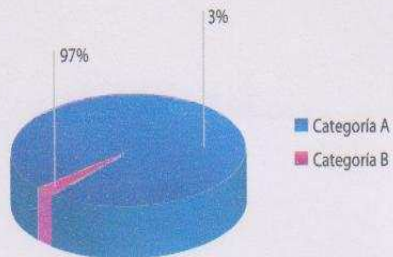
POR CATEGORÍA

| AÑO | AUTOMÓVILES Y CHASIS | CAMIONES Y CHASIS | OMNIBUS Y CHASIS | TOTAL |
|------|----------------------|-------------------|------------------|-------|
| 1959 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 1960 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 1961 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 1962 | 8 | 0 | 0 | 8 |
| 1963 | 27 | 6 | 0 | 33 |
| 1964 | 61 | 25 | 0 | 86 |
| 1965 | 71 | 17 | 0 | 88 |
| 1966 | 21 | 13 | 1 | 35 |
| 1967 | 30 | 27 | 1 | 58 |
| 1968 | 35 | 41 | 0 | 76 |
| 1969 | 308 | 114 | 37 | 459 |
| 1970 | 618 | 159 | 72 | 849 |
| 1971 | 1.145 | 664 | 23 | 1.832 |

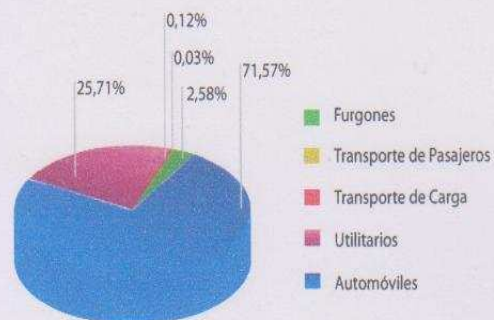
| AÑO | AUTOMÓVILES | COMERCIALES | TOTAL |
|------|-------------|-------------|--------|
| 1972 | 1.676 | 1.817 | 3.493 |
| 1973 | 3.304 | 7.910 | 11.214 |
| 1974 | 7.157 | 8.286 | 15.443 |
| 1975 | 10.396 | 3.345 | 13.741 |
| 1976 | 10.599 | 2.843 | 13.442 |
| 1977 | 4.263 | 3.750 | 8.013 |
| 1978 | 1.060 | 2.928 | 3.988 |
| 1979 | 1.668 | 594 | 2.262 |
| 1980 | 3.438 | 169 | 3.607 |
| 1981 | 39 | 246 | 285 |
| 1982 | 2.243 | 991 | 3.234 |
| 1983 | 4.907 | 295 | 5.202 |
| 1984 | 2.955 | 1.288 | 4.243 |
| 1985 | 16 | 758 | 774 |
| 1986 | 99 | 258 | 357 |
| 1987 | 54 | 406 | 460 |
| 1988 | 991 | 643 | 1.634 |
| 1989 | 1.144 | 697 | 1.841 |
| 1990 | 575 | 551 | 1.126 |

| AÑO | AUTOMÓVILES | UTILITARIOS | CATEGORÍA A | TRANSPORTE DE CARGA | TRANSPORTE DE PASAJEROS | FURGONES | CATEGORÍA B | TOTAL |
|------|-------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------------|----------|-------------|---------|
| 1991 | 4.277 | 757 | 5.034 | 157 | 14 | | 171 | 5.205 |
| 1992 | 15.213 | 785 | 15.998 | 335 | 20 | | 355 | 16.353 |
| 1993 | 22.145 | 6.499 | 28.644 | 850 | 482 | | 1.332 | 29.976 |
| 1994 | 23.739 | 11.002 | 34.741 | 1.646 | 2.270 | | 3.916 | 38.657 |
| 1995 | 22.816 | 24.842 | 47.658 | 2.074 | 3.014 | | 5.088 | 52.746 |
| 1996 | 90.142 | 15.765 | 105.907 | 214 | 2.869 | | 3.083 | 108.990 |
| 1997 | 163.588 | 35.551 | 199.139 | 10.666 | 581 | | 11.247 | 210.386 |
| 1998 | 173.927 | 49.987 | 223.914 | 13.583 | 0 | | 13.583 | 237.497 |
| 1999 | 63.323 | 28.308 | 91.631 | 6.731 | | | 6.731 | 98.362 |
| 2000 | 82.779 | 44.189 | 126.968 | 8.792 | 0 | | 8.792 | 135.760 |
| 2001 | 112.137 | 38.163 | 150.300 | 4.823 | 0 | | 4.823 | 155.123 |
| 2002 | 82.369 | 33.636 | 116.005 | 7.057 | 0 | | 7.057 | 123.062 |
| 2003 | 70.233 | 30.329 | 100.562 | 7.460 | 36 | | 7.496 | 108.068 |
| 2004 | 91.391 | 42.383 | 133.774 | 12.359 | 103 | | 12.462 | 146.236 |
| 2005 | 87.224 | 78.582 | 165.806 | 1.344 | 110 | 14.321 | 15.775 | 181.581 |
| 2006 | 120.335 | 98.208 | 218.543 | 1.547 | 107 | 16.592 | 18.246 | 236.789 |
| 2007 | 186.237 | 105.654 | 291.891 | 2.557 | 216 | 21.746 | 24.519 | 316.410 |
| 2008 | 221.259 | 96.852 | 320.111 | 3.083 | 115 | 27.783 | 30.981 | 351.092 |
| 2009 | 240.247 | 72.062 | 312.309 | 540 | 115 | 9.531 | 10.186 | 322.495 |
| 2010 | 320.609 | 115.157 | 435.766 | 524 | 122 | 11.541 | 12.187 | 447.953 |

Exportaciones por categoría - 2010



Exportaciones por categoría - 2010



Fuente: A.D.E.F.A.

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



EXPORTACIONES

POR EMPRESA

| EMPRESA | 2009 | 2010 | DIFERENCIA ABSOLUTA | DIFERENCIA RELATIVA |
|--|--------|--------|---------------------|---------------------|
| FIAT AUTO ARGENTINA S.A. | 63.564 | 79.733 | 16.169 | 25,44% |
| Automóviles | 63.564 | 79.733 | 16.169 | 25,44% |
| Utilitarios | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría A | 63.564 | 79.733 | 16.169 | 25,44% |
| Furgones | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| FORD ARGENTINA S.C.A. | 48.101 | 69.776 | 21.675 | 45,06% |
| Automóviles | 23.730 | 37.823 | 13.893 | 58,55% |
| Utilitarios | 24.371 | 32.153 | 7.782 | 31,93% |
| Categoría A | 48.101 | 69.776 | 21.675 | 45,06% |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| GENERAL MOTORS ARGENTINA S.R.L. | 50.612 | 78.815 | 28.203 | 55,72% |
| Automóviles | 50.612 | 78.815 | 28.203 | 55,72% |
| Utilitarios | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría A | 50.612 | 78.815 | 28.203 | 55,72% |
| Furgones | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| IVECO ARGENTINA S.A. | 655 | 646 | -9 | -1,37% |
| Furgones | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Carga | -540 | 524 | -16 | -2,96% |
| Transporte de Pasajeros | 115 | 122 | 7 | 6,09% |
| Categoría B | 655 | 646 | -9 | -1,37% |
| MERCEDES-BENZ ARGENTINA S.A. | 9.531 | 11.541 | 2.010 | 21,09% |
| Automóviles | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Utilitarios | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría A | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Furgones | 9.531 | 11.541 | 2.010 | 21,09% |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 9.531 | 11.541 | 2.010 | 21,09% |
| PSA PEUGEOT-CITROEN S.A. | 43.819 | 60.694 | 16.875 | 38,51% |
| Automóviles | 43.206 | 58.534 | 15.328 | 35,48% |
| Utilitarios | 613 | 2.160 | 1.547 | 252,37% |
| Categoría A | 43.819 | 60.694 | 16.875 | 38,51% |
| Furgones | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| RENAULT ARGENTINA S.A. | 32.528 | 48.614 | 16.086 | 49,45% |
| Automóviles | 28.812 | 42.688 | 13.876 | 48,16% |
| Utilitarios | 3.716 | 5.926 | 2.210 | 59,47% |
| Categoría A | 32.528 | 48.614 | 16.086 | 49,45% |
| Furgones | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| SCANIA ARGENTINA S.A. | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |

Fuente: A.D.E.F.A.



EXPORTACIONES

POR EMPRESA

| | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| TOYOTA ARGENTINA S.A. | 43.362 | 48.967 | 5.625 | 12,97% |
| Automóviles | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Utilitarios | 43.362 | 48.967 | 5.625 | 12,97% |
| Categoría A | 43.362 | 48.967 | 5.625 | 12,97% |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. | 30.323 | 49.147 | 18.824 | 62,08% |
| Automóviles | 30.323 | 23.216 | -7.107 | -23,44% |
| Utilitarios | 0 | 25.931 | 25.931 | N/D |
| Categoría A | 30.323 | 49.147 | 18.824 | 62,08% |
| Transporte de Carga | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Transporte de Pasajeros | 0 | 0 | 0 | N/D |
| Categoría B | 0 | 0 | 0 | N/D |
| TOTAL TERMINALES | 322.495 | 447.953 | 125.458 | 38,90% |
| Categoría A | 312.309 | 435.786 | 123.457 | 39,53% |
| Automóviles | 240.247 | 320.609 | 80.362 | 33,45% |
| Utilitarios | 72.062 | 115.157 | 43.095 | 59,80% |
| Categoría B | 10.186 | 12.167 | 2.001 | 19,64% |
| Furgones | 9.531 | 11.541 | 2.010 | 21,09% |
| Transporte de Carga | 540 | 524 | -16 | -2,96% |
| Transporte de Pasajeros | 115 | 122 | 7 | 6,09% |

Fuente: A.D.E.F.A.

**Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA**



EXPORTACIONES

POR EMPRESA Y DESTINO 2010

| DESTINO | MERCEDES-BENZ ARGENTINA S.A. | FIAT AUTO ARGENTINA S.A. | FORD ARGENTINA S.C.A. | GENERAL MOTORS ARGENTINA S.R.L. | IVECO ARGENTINA S.A. | PSA PEUGEOT-CITROEN S.A. | RENAULT ARGENTINA S.A. | TOYOTA ARGENTINA S.A. | VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. | TOTAL |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|
| Brasil | 5.020 | 78.955 | 52.732 | 73.311 | 0 | 55.506 | 41.860 | 41.517 | 29.194 | 378.865 |
| México | 0 | 0 | 13.244 | 0 | 0 | 1.946 | 1.937 | 5.611 | 1.471 | 24.209 |
| Venezuela | 200 | 458 | 1.191 | 0 | 1 | 981 | 1.252 | 0 | 900 | 4.983 |
| Chile | 1.073 | 0 | 1.746 | 0 | 190 | 20 | 414 | 16 | 1.467 | 4.926 |
| Europa | 456 | 0 | 0 | 0 | 0 | 197 | 0 | 0 | 11.450 | 12.103 |
| Uruguay | 157 | 260 | 642 | 4.321 | 101 | 1.163 | 1.154 | 697 | 707 | 9.202 |
| Sudáfrica | 514 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 515 |
| Resto América | 171 | 60 | 159 | 1.159 | 9 | 57 | 310 | 1.025 | 274 | 3.224 |
| C. América | 75 | 0 | 0 | 0 | 6 | 113 | 18 | 113 | 738 | 1.064 |
| Colombia | 317 | 0 | 0 | 0 | 0 | 498 | 1.739 | 0 | 1.184 | 3.738 |
| Asia | 1.182 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1.184 |
| Australia y Nueva Zelanda | 166 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 166 |
| Perú | 294 | 0 | 62 | 23 | 339 | 14 | 130 | 8 | 710 | 1.580 |
| Ecuador | 105 | 0 | 0 | 0 | 0 | 199 | 0 | 0 | 1.050 | 1.354 |
| Resto Africa | 810 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 840 |
| Total | 11.641 | 79.733 | 60.776 | 78.815 | 646 | 60.694 | 48.614 | 48.607 | 48.147 | 447.853 |
| Part. % | 2,6% | 17,8% | 15,6% | 17,6% | 0,1% | 13,5% | 10,9% | 10,9% | 11,0% | |

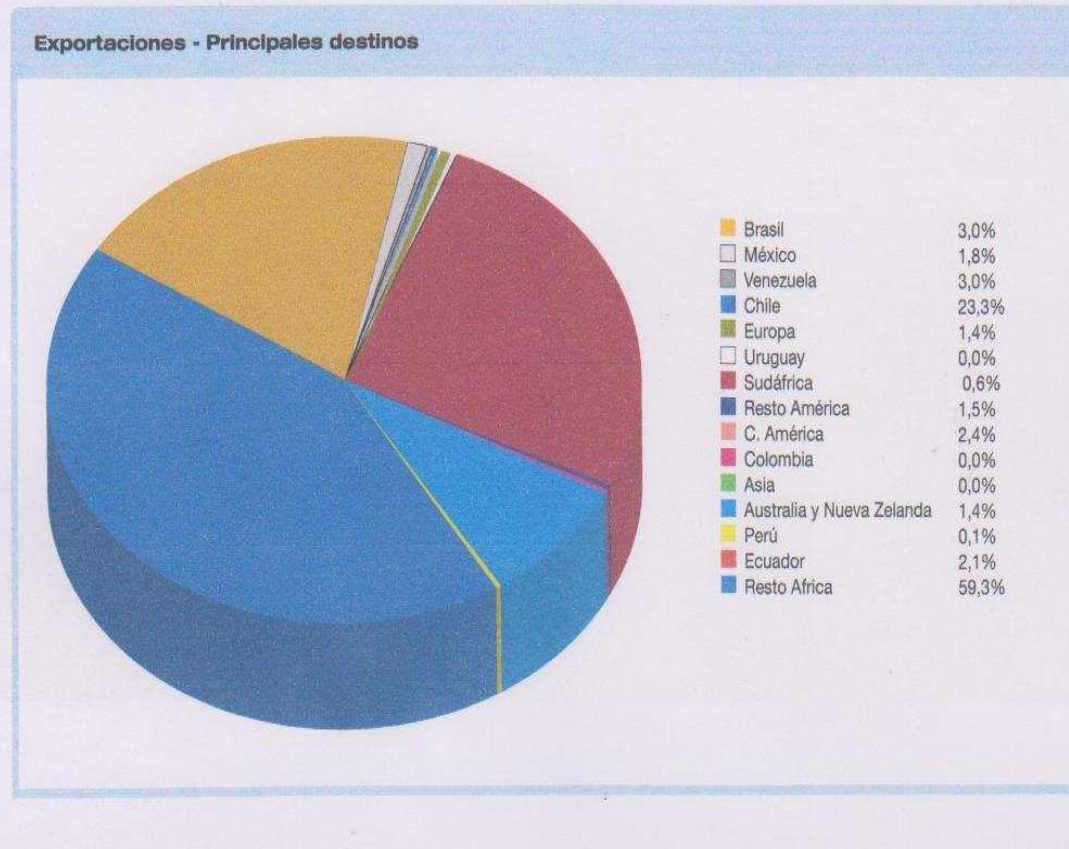
C. América incluye a los siguientes países: Costa Rica, Honduras, Panamá, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Rep. Dominicana, Trinidad y Tobago, Cuba, Barbados, Jamaica, Curacao, Haití, Aruba, St. Maarten, Belice e I. Caiman.

Resto de América incluye a los siguientes países: E.E.U.U., Paraguay y Bolivia.

Resto de África incluye a los siguientes países: Rwanda, Angola, Egipto, Zambia, Camerun, Merituri, Liberia, Zimbawe, Dubai, Congo, Argelia, Benin, Togo, Libia, Sudan, Marruecos, Nigeria, Etiopía, Tansania, Senegal, Túnez, Chad, Mali, Moldavia, Cabo Verde y Zaire.

Asia incluye a los siguientes países: Arabia, Jordania, Qatar, Abu Dhabi, China, Nepal, Vietnam, Pakistán, Siria, Oman, Líbano, Turcas & Caicos, Bahrein, Kenia, Emiratos Arabes, Kuwait, Malasia, Israel, Irán, Kazajistán, Japón e Singapur.

Europa incluye a los siguientes países: Bélgica, España, Inglaterra, Irlanda, Francia, Rusia, Bulgaria, Serbia, Ucrania, Alemania, Albania, Holanda, Italia, Bielorusia y Rumania.



Fuente: A.D.E.F.A.



Anexo II: Consideraciones Para la Construcción de los Estados
Financieros y Contables Proyectados

1) Las ventas proyectadas de la unidad de negocios relativa a la comercialización del vehículo compacto son las siguientes:

| Período | VENTAS | | | GESTORÍA | REPUESTOS | TALLER | | | TOTAL |
|--------------|--------------|-------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|-----|------------------|-------------------|
| | Cantidad | Precio Neto | \$ | | | \$ | \$ | Cantidad | |
| Mar 2013 | 65 | 61.379 | 3.989.647 | 49.871 | 52.000 | 5 | 857 | 4.285 | 4.095.802 |
| Abr 2013 | 80 | 61.379 | 4.910.334 | 61.379 | 64.000 | 20 | 857 | 17.140 | 5.052.853 |
| May 2013 | 85 | 61.379 | 5.217.230 | 65.215 | 68.000 | 45 | 857 | 38.565 | 5.389.010 |
| Jun 2013 | 95 | 61.379 | 5.831.022 | 72.888 | 76.000 | 100 | 857 | 85.700 | 6.065.610 |
| Jul 2013 | 100 | 61.379 | 6.137.918 | 76.724 | 80.000 | 220 | 857 | 188.540 | 6.483.182 |
| Ago 2013 | 105 | 61.379 | 6.444.814 | 80.560 | 84.000 | 320 | 857 | 274.240 | 6.883.614 |
| Sept 2013 | 110 | 61.379 | 6.751.710 | 84.396 | 88.000 | 450 | 857 | 385.650 | 7.309.756 |
| Oct 2013 | 115 | 61.379 | 7.058.605 | 88.233 | 92.000 | 540 | 857 | 462.780 | 7.701.618 |
| Nov 2013 | 120 | 61.379 | 7.365.501 | 92.069 | 96.000 | 620 | 857 | 531.340 | 8.084.910 |
| Dic 2013 | 125 | 61.379 | 7.672.397 | 95.905 | 100.000 | 660 | 857 | 565.620 | 8.433.922 |
| Total | 1.000 | | 61.379.178 | 767.240 | 800.000 | 2.980 | | 2.553.860 | 65.500.277 |

Fuente: Elaboración Propia

| Período | VENTAS | | | GESTORÍA | REPUESTOS | TALLER | | | TOTAL |
|--------------|--------------|-------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|-----|-------------------|--------------------|
| | Cantidad | Precio Neto | \$ | | | \$ | \$ | Cantidad | |
| Ene 2014 | 130 | 61.379 | 7.979.293 | 99.741 | 104.000 | 700 | 857 | 599.900 | 8.782.934 |
| Feb 2014 | 140 | 61.379 | 8.593.085 | 107.414 | 112.000 | 750 | 857 | 642.750 | 9.455.248 |
| Mar 2014 | 150 | 61.379 | 9.206.877 | 115.086 | 120.000 | 780 | 857 | 668.460 | 10.110.423 |
| Abr 2014 | 155 | 61.379 | 9.513.773 | 118.922 | 124.000 | 850 | 857 | 728.450 | 10.485.145 |
| May 2014 | 160 | 61.379 | 9.820.668 | 122.758 | 128.000 | 920 | 857 | 788.440 | 10.859.867 |
| Jun 2014 | 165 | 61.379 | 10.127.564 | 126.595 | 132.000 | 990 | 857 | 848.430 | 11.234.589 |
| Jul 2014 | 170 | 61.379 | 10.434.460 | 130.431 | 136.000 | 1090 | 857 | 934.130 | 11.635.021 |
| Ago 2014 | 175 | 61.379 | 10.741.356 | 134.267 | 140.000 | 1160 | 857 | 994.120 | 12.009.743 |
| Sept 2014 | 180 | 61.379 | 11.048.252 | 138.103 | 144.000 | 1190 | 857 | 1.019.830 | 12.350.185 |
| Oct 2014 | 185 | 61.379 | 11.355.148 | 141.939 | 148.000 | 1240 | 857 | 1.062.680 | 12.707.767 |
| Nov 2014 | 190 | 61.379 | 11.662.044 | 145.776 | 152.000 | 1280 | 857 | 1.096.960 | 13.056.779 |
| Dic 2014 | 200 | 61.379 | 12.275.836 | 153.448 | 160.000 | 1320 | 857 | 1.131.240 | 13.720.523 |
| Total | 2.000 | | 122.758.355 | 1.534.479 | 1.600.000 | 12.270 | | 10.515.390 | 136.408.225 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| Período | VENTAS | | | GESTORÍA | REPUESTOS | TALLER | | | TOTAL |
|--------------|---------------|-------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------|--------------------|----------------------|
| | Cantidad | Precio Neto | \$ | \$ | \$ | Cantidad | Precio Neto | \$ | \$ |
| 2015 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2016 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2017 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2018 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2019 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2020 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2021 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2022 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2023 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2024 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2025 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| 2026 | 2.500 | 61.379 | 153.447.944 | 1.918.099 | 2.000.000 | 19800 | 857 | 16.968.600 | 174.334.643 |
| Total | 30.000 | | 1.841.375.327 | 23.017.192 | 24.000.000 | 237.600 | | 203.623.200 | 2.092.015.719 |

Fuente: Elaboración Propia

2) Para las ventas de 0 km las unidades se determinaron en función de la cantidad de unidades que la terminal asignará a “La Concesionaria” y al potencial de mercado que existe en la zona primaria donde la empresa realiza sus actividades. En este sentido, tal como se detalló en el Capítulo VII, al hablar de los objetivos de Marketing, se pretende obtener en el mediano plazo un market share del 10% dentro del segmento. Para un mercado Argentino proyectado de 800.000 unidades vendidas, considerando que Córdoba posee el 9.9% del mismo, las 2.500 unidades propuestas permitirían alcanzar el objetivo establecido. Si bien el mercado puede continuar creciendo y por lo tanto existe la posibilidad de comercializar una mayor cantidad de unidades, debido a que ello depende de una multiplicidad de variables, por un criterio de prudencia se trabaja con los valores antes detallados que son los que surgen de la información actualmente disponible y que sería un piso de ventas para la compañía, de mantenerse las tendencias actuales.

En relación al precio, el mismo se fijó considerando un precio de venta al público de \$ 52.309 (Neto de \$ 43.230) a octubre de 2011, el que crece mensualmente en función de la tasa de inflación anual estimada de un 25%. De esta manera, para marzo de 2013 el precio aproximado será de \$ 74.269 (Neto de \$ 61.379), que es el valor empleado en la proyección.



3) Los ingresos de gestoría están en función de las ventas de unidades 0 km. El 50% de los clientes inscribe por su cuenta las unidades, a quienes se les vende los formularios a \$ 600 (el costo es \$ 300) o bien como una estrategia comercial se les bonifica el mismo, por lo tanto aquí hay una compensación entre ingresos y egresos. Lo relevante es el restante 50%, quienes contratan el servicio de gestoría de la empresa. El precio de venta de este servicio es el 2.5% del valor de la unidad y su costo es del 1.5%.

4) Las ventas de repuestos se puede considerar que están en función de la cantidad de unidades 0 km que se comercialicen. Los clientes en general le colocan a sus vehículos alarmas, polarizados, llantas, etc. Se considera que por unidad comercializada se venden \$ 800 de repuestos y accesorios.

5) Las Ventas del Taller van incrementándose a medida que crece el parque de unidades vendidas del nuevo modelo. La relación entre la cantidad de unidades vendidas anualmente y los servicios diarios a realizar es la siguiente:

| Cant Vta Anual | Cant. Services Diario |
|-----------------------|------------------------------|
| 1.000 | 30 |
| 2.000 | 60 |
| 2.500 | 75 |

Fuente: Elaboración Propia

A partir del año 2015 se estabiliza la cantidad de unidades vendidas y por lo tanto también la cantidad de servicios a realizar.

En relación al precio, el mismo se determinó considerando un valor del servicio a octubre de 2011 de \$ 730 final (Neto de \$ 604). Al igual que para la determinación del precio de venta del Toyota Etios, al aplicar la tasa mensual de inflación equivalente al 25% anual, se obtiene el precio de venta del servicio a marzo de 2013, el cual será de aproximadamente \$ 1.037 (Neto de \$ 857).



6) Los márgenes de rentabilidad bruta son los que normalmente obtienen las empresas del sector. Los mismos son:

| Concepto | % |
|----------------------|-----|
| Mg Bruto 0 km | 16% |
| Mg Bruto Rep. y Acc. | 18% |
| Mg Bruto Taller | 70% |

Fuente: Elaboración Propia

7) Las diferentes opciones de pago que tendrán los clientes, lo cual repercutirá en la manera que perciba sus ingresos la empresa, serán las siguientes:

| Sector de Ventas | | | Sector de Posventa | | | |
|-------------------|-------------|-----------|------------------------|-------------|-----------|-----------|
| Forma de Pago | % | Cobranza | Cobranza | % | Cobranza | Descuento |
| Contado | 25% | En el Mes | Efectivo | 30% | En el Mes | 10% (*) |
| Crédito/leasing | 30% | Mes Sig. | Tarjeta Crédito/Débito | 30% | En el Mes | 10% (*) |
| Plan de Ahorro | 40% | Mes Sig. | Cheques | 30% | Mes Sig. | 0% |
| Descuento Valores | 5% | En el Mes | Cta Cte | 10% | Mes Sig. | 0% |
| Total | 100% | | Total | 100% | | |

(*) El descuento otorgado es solo para los clientes que abonen con las tarjetas de débito y/o crédito de los bancos con quienes la empresa tiene un acuerdo para ello, o bien sean socios del club La Tablada o afiliados al C.P.C.E., tal como se detalla en el apartado 9.3 de esta Tesis

Fuente: Elaboración Propia

Para el sector de Ventas, el 30% de las ventas de un mes serán cobradas en el mismo período, mientras que el 70% restante se percibirá al mes siguiente.

En relación al área de Posventa, tanto las cobranzas en efectivo (30%) o bien a través de tarjetas (30%) se percibirán en el mes que se hagan dichas ventas, mientras que en los casos en los que los clientes cancelen sus deudas con cheques (30%) o bien a través de la cuenta corriente que pueden abrir en "La Concesionaria" (10%), se percibirá el importe de estas operaciones al mes siguiente.



Se debe destacar, que el descuento solo se otorga a los clientes que abonen con tarjetas de débito o crédito de las entidades con quienes la empresa ha realizado acuerdos a tal fin o bien que sean socios del club La Tablada o afiliados al C.P.C.E. de la provincia de Córdoba. Se estima que la mitad de las ventas de contado o con tarjeta recibirán el descuento.

8) Alquiler de inmueble: Para disponer del espacio necesario para guardar los vehículos y atender a los clientes que deseen ir a averiguar y comprar los mismos, "La Concesionaria" ha decidido alquilar un inmueble que se encuentra situado al lado de donde está ubicada en la actualidad, el cual en general tiene la estructura que necesita una empresa del sector ya que hasta hace pocos meses era utilizado por una concesionaria de la marca Citroen.

Se debe destacar que esta nueva sucursal solo será empleada para la exposición y comercialización del vehículo compacto, ya que la estructura e instalaciones que ya existen en la casa central son suficientes (más allá de algunas pequeñas inversiones necesarias en bienes de uso y el ingreso de nuevo personal) para dar respuesta a los requerimientos de los nuevos clientes en relación al sector de posventa.

El precio pactado para el alquiler del inmueble, que comenzará a rentarse a partir de enero de 2013 (dos meses antes de comenzar las ventas a los efectos de tener tiempo de hacer las refacciones que sean necesarios y adquirir los bienes de uso que se requieran, más allá de lo que ya se encuentra instalado), será de \$ 35.000 mensuales y se irá ajustando mes a mes por la inflación, tal como se ajusta el alquiler del inmueble donde se encuentra la casa central de "La Concesionaria". Se recuerda que se trabaja con valores reales y no nominales, por ello en la proyección el importe es siempre de \$ 35.000.

9) Los bienes de uso que serán necesarios adquirir para que el nuevo local y el taller se encuentren en condiciones de dar respuesta a todos los nuevos clientes serán los siguientes, con sus respectivas fechas de compra:

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

| Rubro | Enero 2013 | Febrero 2013 | Enero 2014 | Enero 2015 | Enero 2016 | Ene 2017 y sig |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Refacciones | 500.000 | | 300.000 | 100.000 | 100.000 | 0 |
| Rodados | 0 | 51.559 | 51.559 | 51.559 | 51.559 | 51.559 |
| Muebles y Útiles | 100.000 | 50.000 | 50.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Equipos Informáticos | 60.000 | | 0 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Instalaciones | 300.000 | 200.000 | 50.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Total | 960.000 | 301.559 | 451.559 | 221.559 | 221.559 | 121.559 |

Fuente: Elaboración Propia

Se debe destacar que se estima que desde el año 2017 y en los años subsiguientes se invertirá anualmente en bienes de uso la suma de \$ 121.559.

- Refacciones: Más allá que el nuevo local está preparado para ser empleado por una concesionaria, será necesario adaptarla a los requerimientos propios de "La Concesionaria" y aquellos impuestos por la terminal japonesa. El importe detallado es el que surge del plan de trabajo y presupuesto realizado por el arquitecto que trabaja para la empresa.
- Rodados: Todos los años la empresa adquirirá una unidad del nuevo modelo para emplearla como Test Drive a los efectos de que los clientes interesados en conocer y comprar este nuevo modelo puedan efectuar pruebas de manejo. El valor considerado es el 84% del precio de venta de la unidad, ya que la rentabilidad bruta estimada es del 16%.
- Muebles y Útiles: Periódicamente se adquirirá nuevo mobiliario a los efectos de equipar de la mejor manera posible la nueva sucursal. El detalle de las compras que por este concepto se realizará es el siguiente:

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| Muebles y Útiles - Enero 2013 | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inversión |
| Aire Acondicionado | 4 | 9.750,00 | 39.000 |
| Escritorios | 14 | 4.000,00 | 56.000 |
| Mesas | 5 | 1.000,00 | 5.000 |
| Total | | | 100.000 |

| Muebles y Útiles - Febrero 2013 | | | |
|---------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inversión |
| LCD Salón de Vtas | 4 | 6.000,00 | 24.000 |
| Sillones escritorio | 15 | 750,00 | 11.250 |
| Mesas | 5 | 1.000,00 | 5.000 |
| Sillas | 30 | 100,00 | 3.000 |
| Pantalla Gigante | 1 | 3.250,00 | 3.250 |
| Cañon | 1 | 3.500,00 | 3.500 |
| Total | | | 50.000 |

| Muebles y Útiles - Enero 2014 | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inversión |
| Amario | 2 | 8.750,00 | 17.500 |
| Escritorios | 7 | 4.000,00 | 28.000 |
| Sillones escritorio | 6 | 750,00 | 4.500 |
| Total | | | 50.000 |

| Muebles y Útiles - Enero 2015 y años subsiguientes | | | |
|--|----------|----------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inversión |
| Fichero | 1 | 6.300,00 | 6.300 |
| Sillones escritorio | 6 | 750,00 | 4.500 |
| Mesas | 4 | 1.000,00 | 4.000 |
| Sillas | 12 | 100,00 | 1.200 |
| Escritorios | 1 | 4.000,00 | 4.000 |
| Total | | | 20.000 |

Fuente: Elaboración Propia

- Equipos Informáticos: Las compras que se realizarán por este rubro serán las siguientes:

| Equipos Informáticos - Enero 2013 | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|---------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Monitores | 12 | 1.000,00 | 12.000 |
| CPU | 12 | 2.500,00 | 30.000 |
| Mousee | 12 | 50,00 | 600 |
| Teclados | 12 | 70,00 | 840 |
| Impresora | 1 | 1.160,00 | 1.160 |
| Notebook | 4 | 3.850,00 | 15.400 |
| Total | | | 60.000 |

| Equipos Informáticos - Enero 2015 y años subsiguientes | | | |
|--|----------|----------|---------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Monitores | 3 | 1.000,00 | 3.000 |
| CPU | 3 | 2.500,00 | 7.500 |
| Mousee | 7 | 50,00 | 350 |
| Teclados | 7 | 70,00 | 490 |
| Impresora | 2 | 1.160,00 | 2.320 |
| Notebook | 1 | 3.850,00 | 3.850 |
| Scanner | 1 | 900 | 900 |
| Cámara Digital | 1 | 1590 | 1.590 |
| Total | | | 20.000 |

Fuente: Elaboración Propia

- Instalaciones: Las inversiones a realizar en este rubro serán las siguientes:

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| Instalaciones - Enero 2013 | | | |
|----------------------------|----------|------------|----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Cañerías para desechos | 1 | 50.000,00 | 50.000 |
| Luminarias con sensores | 1 | 250.000,00 | 250.000 |
| Total | | | 300.000 |

| Instalaciones - Febrero 2013 | | | |
|------------------------------|----------|-----------|----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Porta Folletos | 2 | 5.000,00 | 10.000 |
| Nueva instal. Electrica | 1 | 40.000,00 | 40.000 |
| Tambores p/ Lubricantes | 2 | 15.000,00 | 30.000 |
| Estanterías Repuestos | 3 | 10.000,00 | 30.000 |
| Mostradores | 1 | 15.000,00 | 15.000 |
| Tablero Administración | 1 | 15.000,00 | 15.000 |
| Tablero Posventa | 1 | 15.000,00 | 15.000 |
| Cartelería | 4 | 11.250,00 | 45.000 |
| Total | | | 200.000 |

| Instalaciones - Enero 2014 | | | |
|----------------------------|----------|-----------|---------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Porta Folletos | 1 | 5.000,00 | 5.000 |
| Estanterías Repuestos | 3 | 10.000,00 | 30.000 |
| Mostradores | 1 | 15.000,00 | 15.000 |
| Total | | | 50.000 |

| Instalaciones - Enero 2015 y años subsiguientes | | | |
|---|----------|-----------|---------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total Inv In. |
| Honorarios Arq. y Reparaciones | 1 | 30.000,00 | 30.000 |
| Total | | | 30.000 |

Fuente: Elaboración Propia

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

- Refacciones: 50 años
- Rodados: 5 años
- Muebles y Útiles: 10 años
- Equipos Informáticos: 5 años
- Instalaciones: 10 años

11) El préstamo bancario que tomará la empresa es por \$ 4.000.000 y se cancelará (de acuerdo a las condiciones descritas en el capítulo IX) con el siguiente cronograma:

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



| Fecha | Cuota | Amortización | Interés | Cuota | Saldo |
|------------|-------|--------------|-----------|------------|--------------|
| | 0 | | | | 4.000.000,00 |
| 31/01/2013 | 1 | 87.976,06 | 51.666,67 | 139.642,72 | 3.912.023,94 |
| 28/02/2013 | 2 | 89.112,41 | 50.530,31 | 139.642,72 | 3.822.911,53 |
| 31/03/2013 | 3 | 90.263,45 | 49.379,27 | 139.642,72 | 3.732.648,08 |
| 30/04/2013 | 4 | 91.429,35 | 48.213,37 | 139.642,72 | 3.641.218,72 |
| 31/05/2013 | 5 | 92.610,32 | 47.032,41 | 139.642,72 | 3.548.608,41 |
| 30/06/2013 | 6 | 93.806,53 | 45.836,19 | 139.642,72 | 3.454.801,88 |
| 31/07/2013 | 7 | 95.018,20 | 44.624,52 | 139.642,72 | 3.359.783,68 |
| 31/08/2013 | 8 | 96.245,52 | 43.397,21 | 139.642,72 | 3.263.538,16 |
| 30/09/2013 | 9 | 97.488,69 | 42.154,03 | 139.642,72 | 3.166.049,47 |
| 31/10/2013 | 10 | 98.747,92 | 40.894,81 | 139.642,72 | 3.067.301,55 |
| 30/11/2013 | 11 | 100.023,41 | 39.619,31 | 139.642,72 | 2.967.278,14 |
| 31/12/2013 | 12 | 101.315,38 | 38.327,34 | 139.642,72 | 2.865.962,76 |
| 31/01/2014 | 13 | 102.624,04 | 37.018,69 | 139.642,72 | 2.763.338,72 |
| 28/02/2014 | 14 | 103.949,60 | 35.693,13 | 139.642,72 | 2.659.389,12 |
| 31/03/2014 | 15 | 105.292,28 | 34.350,44 | 139.642,72 | 2.554.096,84 |
| 30/04/2014 | 16 | 106.652,31 | 32.990,42 | 139.642,72 | 2.447.444,53 |
| 31/05/2014 | 17 | 108.029,90 | 31.612,83 | 139.642,72 | 2.339.414,63 |
| 30/06/2014 | 18 | 109.425,29 | 30.217,44 | 139.642,72 | 2.229.989,35 |
| 31/07/2014 | 19 | 110.838,70 | 28.804,03 | 139.642,72 | 2.119.150,65 |
| 31/08/2014 | 20 | 112.270,36 | 27.372,36 | 139.642,72 | 2.006.880,29 |
| 30/09/2014 | 21 | 113.720,52 | 25.922,20 | 139.642,72 | 1.893.159,77 |
| 31/10/2014 | 22 | 115.189,41 | 24.453,31 | 139.642,72 | 1.777.970,36 |
| 30/11/2014 | 23 | 116.677,27 | 22.965,45 | 139.642,72 | 1.661.293,09 |
| 31/12/2014 | 24 | 118.184,36 | 21.458,37 | 139.642,72 | 1.543.108,73 |
| 31/01/2015 | 25 | 119.710,90 | 19.931,82 | 139.642,72 | 1.423.397,83 |
| 28/02/2015 | 26 | 121.257,17 | 18.385,56 | 139.642,72 | 1.302.140,66 |
| 31/03/2015 | 27 | 122.823,41 | 16.819,32 | 139.642,72 | 1.179.317,25 |
| 30/04/2015 | 28 | 124.409,88 | 15.232,85 | 139.642,72 | 1.054.907,38 |
| 31/05/2015 | 29 | 126.016,84 | 13.625,89 | 139.642,72 | 928.890,54 |
| 30/06/2015 | 30 | 127.644,55 | 11.998,17 | 139.642,72 | 801.245,98 |
| 31/07/2015 | 31 | 129.293,30 | 10.349,43 | 139.642,72 | 671.952,69 |
| 31/08/2015 | 32 | 130.963,34 | 8.679,39 | 139.642,72 | 540.989,35 |
| 30/09/2015 | 33 | 132.654,94 | 6.987,78 | 139.642,72 | 408.334,41 |
| 31/10/2015 | 34 | 134.368,40 | 5.274,32 | 139.642,72 | 273.966,00 |
| 30/11/2015 | 35 | 136.104,00 | 3.538,73 | 139.642,72 | 137.862,01 |
| 31/12/2015 | 36 | 137.862,01 | 1.780,72 | 139.642,72 | 0,00 |

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que a septiembre de 2011 en Citibank es posible que una empresa del tamaño y con el volumen de operaciones de "La Concesionaria" pueda conseguir un crédito por este monto y tasa de interés (de hecho esta empresa ha negociado un crédito por este monto y condiciones, aunque finalmente no se ha tomado el mismo), por lo que se ha considerado como referencia el mismo. Incluso cabe mencionar que en la misma fecha el



Banco Córdoba ofrece una línea de crédito por una tasa aún menor aunque a 24 meses.

12) Vehículos 0 km: Las unidades compradas por la empresa son vendidas en el mismo mes en el que se adquieren. Debido a que se espera una importante demanda de estos autos, se considera que prácticamente no habrá grandes stocks de los mismos al finalizar cada mes, salvo un stock de seguridad de 30 unidades que se conformará en febrero de 2013 (un mes antes del comienzo de las operaciones de la nueva unidad de negocio) y se mantendrá en ese nivel.

Adicionalmente, las unidades que se compran son abonadas a la terminal en el mismo mes en el que se adquieren, con la única excepción de la primer gran compra que corresponde a las unidades vendidas en el primer mes de operaciones (marzo de 2013) que para lograr disponer en tiempo y forma de estos vehículos se abonaron durante el mes de enero de 2013. El resto de las compras, tal como se mencionó, se abonan en el mismo que en el que se venden.

13) Repuestos y Accesorios: Todos los meses se compra de repuestos y accesorios un 5% más de lo que se espera vender para conformar un stock de seguridad mínimo. Se debe destacar que tanto en Toyota como en su red de concesionarios se trabaja con el sistema Just In Time, por lo que normalmente no es necesario disponer de grandes reservas o existencias para cumplir con las demandas de los clientes.

14) Empleados y Remuneraciones: La cantidad de empleados administrativos y de posventa irá creciendo a medida que se incremente el volumen de las operaciones de la empresa. Se debe destacar que como "La Concesionaria" ya existe desde hace varios años, hay ciertas tareas que serán realizadas por personal que ya trabaja en la organización, por lo que aquí se considerará solamente a los empleados adicionales y el costo incremental que

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



su incorporación demandará. La cantidad de ellos y sus respectivas remuneraciones serán las siguientes:

| Año 2013 | | | |
|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------------|
| Personal | Cantidad | Sueldo Bruto | Sueldos Totales |
| Empleados Administrativo | 3 | 5.000 | 15.000 |
| Asesores de Servicios | 2 | 8.000 | 16.000 |
| Recepcionistas | 2 | 2.500 | 5.000 |
| Empleado almacén | 1 | 4.000 | 4.000 |
| Empleados de Playa | 1 | 3.000 | 3.000 |
| Empleados Taller | 6 | 4.000 | 24.000 |
| Total | 15 | | 67.000 |

Fuente: Elaboración Propia

| Año 2014 | | | |
|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------------|
| Personal | Cantidad | Sueldo Bruto | Sueldos Totales |
| Empleados Administrativo | 6 | 5.000 | 30.000 |
| Asesores de Servicios | 4 | 8.000 | 32.000 |
| Recepcionistas | 2 | 2.500 | 5.000 |
| Telefonista | 1 | 2.500 | 2.500 |
| Empleado almacén | 2 | 4.000 | 8.000 |
| Empleados de Playa | 2 | 3.000 | 6.000 |
| Empleados Taller | 12 | 4.000 | 48.000 |
| Total | 29 | | 131.500 |

Fuente: Elaboración Propia

| Año 2015 y subsiguientes | | | |
|---------------------------------|-----------------|---------------------|------------------------|
| Personal | Cantidad | Sueldo Bruto | Sueldos Totales |
| Empleados Administrativo | 8 | 5.000 | 40.000 |
| Asesores | 5 | 8.000 | 40.000 |
| Recepcionistas | 2 | 2.500 | 5.000 |
| telefonista | 1 | 2.500 | 2.500 |
| Empleado almacén | 3 | 4.000 | 12.000 |
| Empleados de Playa | 3 | 3.000 | 9.000 |
| Empleados Taller | 15 | 4.000 | 60.000 |
| Total | 37 | | 168.500 |

Fuente: Elaboración Propia

Se debe destacar, que tal como se propone en el capítulo dedicado a la Gestión de los Recursos Humanos, las remuneraciones de los empleados debe poseer un componente variable. Sin embargo, a los fines didácticos, para facilitar este cálculo, se consideró para todos los empleados que se incorporen (salvo los vendedores) una remuneración fija, ya que ello no se alteraba sustancialmente el análisis.



15) Los nuevos empleados ingresan a la compañía en febrero de 2013, enero de 2014 y enero de 2015. Esto se debe a que como política de la empresa se prefiere que el personal ingrese apenas comenzado el año y vaya adquiriendo experiencia para que cuando ya avanzado el ejercicio el volumen del negocio se incremente, el trabajador ya esté familiarizado y conozca perfectamente como realizar sus labores.

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

17) Las remuneraciones de los vendedores de automóviles en "La Concesionaria" son totalmente variables ya que si bien tiene un básico que es fijo, el mismo es muy pequeño por lo que siempre es superado por las comisiones que lo absorben (no se suman).

Las comisiones se determinan en función de las unidades que comercializan, por lo tanto la empresa irá incorporando vendedores a medida que se incremente el volumen negociado pero como el sueldo es íntegramente variable, el tener más empleados no implica mayor erogación para "La Concesionaria" (es lo mismo desde el punto de vista de las erogaciones que debe realizar la empresa por comisiones, que un vendedor venda 10 autos o que 2 de ellos vendan 5 cada uno).

La comisión que se les paga es el 2% de la rentabilidad bruta del automóvil.

Finalmente, se debe destacar que la búsqueda y selección de los mismos será realizada de manera interna por la empresa, entre el personal de Recursos Humanos y el Gerente del área comercial, por lo que no se generarán gastos adicionales por esta actividad.



18) Cargas Sociales: Son el 33% del sueldo bruto (incluye ART y contribución al Sindicato).

19) En este punto se procederá a justificar el importe a erogar en algunos de los principales rubros de gastos y costos del estado de resultado:

- Costo de Venta: Se determina en función del valor de las ventas y los márgenes brutos antes definido.
- Impuesto a los Ingresos Brutos: es el 4% del valor de las ventas del mes.
- Contribución Municipal: es el 0.65% del valor de las ventas del mes.
- Movilidad y Viáticos: se erogan por este concepto \$ 5.000 mensuales
- Seguridad y Vigilancia: El presente servicio se contrata con la misma empresa que hoy lo está brindando en la casa central. El costo del mismo se determina en función de la cantidad de personal de seguridad contratado para cubrir el perímetro de la sucursal de la compañía el que es fijo, por lo que se mantendrá en el tiempo, lo que implica que la erogación por este concepto en valores reales no se modificará. La cantidad de guardias será de 4 (2 durante el día y 2 por la noche) más un perro Rottweiler (que estará durante la noche). El importe a erogar por este concepto será el siguiente:

| Seguridad | Cantidad | Cto Unit Mensual | Costo Total |
|------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
| Guardias | 4 | 14.000 | 56.000 |
| Rottweiler | 1 | 4000 | 4.000 |
| Total | | | 60.000 |

Fuente: Elaboración Propia

- Seguros: Se abonarán seguros para el nuevo establecimiento y los bienes de uso que se localizarán en el mismo por un importe de \$ 2.000 mensuales.
- Ropa de Trabajo: De acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo que rige la actividad y a partir de un acuerdo entre la compañía y el Sindicato, la

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



empresa debe otorgar cada 6 meses a cada empleado sindicalizado (son todos los empleados de la empresa, salvo los directores, gerentes, administrativos y vendedores) ropa de trabajo (se entrega en marzo y septiembre de cada año). El gasto que tendrá "La Concesionaria" por este concepto se compone de la siguiente manera:

| Concepto | Marzo 2013 | Sept 2013 | Marzo 2014 | Sept 2014 | Marzo 2015 y subsig. | Sept 2015 y subsig. |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|
| Cant. Empleados | 12 | 12 | 23 | 23 | 29 | 29 |
| Costo Ropa de Trabajo | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| Total | 5.400 | 5.400 | 10.350 | 10.350 | 13.050 | 13.050 |

Fuente: Elaboración Propia

- Impuestos Inmobiliarios y Tasas: se abonan por este concepto \$ 2.500 por mes.
- Honorarios: Si bien "La Concesionaria" ya posee asesores externos actualmente, al abrir una nueva unidad de negocios demandará una mayor cantidad de servicios de éstos, los que incrementarán el importe de sus honorarios. El costo mensual incremental que deberá abonar la empresa será el siguiente:

| Honorarios | Costo mensual |
|-------------------------|---------------|
| Legales | 5.000 |
| Contables y Financieros | 4.000 |
| Impositivos | 4.000 |
| Liquidación de Sueldos | 5.000 |
| Total | 18.000 |

Fuente: Elaboración Propia

- Gastos Vinculados a Recursos Humanos: Los gastos relacionados al área de Recursos Humanos suman en promedio \$ 5.000 por mes.
- Fletes: El costo del flete por el traslado de la unidad 0 km desde la terminal hasta "La Concesionaria" es de \$ 800 más IVA. Además, se considera que el costo que por este concepto debe erogar la empresa por el traslado de los repuestos y accesorios que adquiere es

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA



equivalente al 5% de las compras que realiza de estos bienes (tomando como referencia el precio de ventas de los mismos).

- **Publicidad:** Los pagos que deberá afrontar la empresa por este concepto han sido detalladas en el capítulo VII cuando se presentó el presupuesto de las actividades del Plan de Comunicaciones Integradas. Luego de realizadas las acciones allí descriptas por el plazo ahí indicado (de marzo a septiembre de 2013), la empresa realizará tareas de refuerzo de lo efectuado, las que generarán a partir del mes de Octubre de 2013 una erogación mensual de \$ 10.000. Las acciones previstas en el Plan recién mencionado se erogarán de la siguiente manera:

| Actividades | Marzo 2013 | Abril 2013 | Mayo 2013 | Junio 2013 | Julio 2013 | Agosto 2013 | Sept 2013 |
|--|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| Publicidad | | | | | | | |
| Publicidad en TV - Costo de Difusión | 75.840 | 45.504 | | | | | |
| Publicidad en TV - Costo de Producción Spot | 6.067 | | | | | | |
| Publicidad en Radio - Costo de Difusión | | 39.240 | 19.620 | | | | |
| Publicidad en Radio - Costo de Producción Spot | | 2.943 | | | | | |
| Publicidad Gráfica | | 176.000 | | | | | |
| Promoción de Ventas | | | | | | | |
| Acción Remeras | | 17.647 | | | | | |
| Acción Descuento en Servicios | | 22.000 | 22.000 | 22.000 | | | |
| Marketing Directo | | | | | | | |
| Acción Integral | | | | | 29.085 | 29.085 | |
| Otras Formas de Comunicación | | | | | | | |
| Patrocinio Club La Tablada | 6.300 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Internet y Otros Medios Interactivos | | | | | | | |
| Acción Integral Internet | | | 5.750 | 3.250 | 3.250 | 3.250 | |
| Acción Integral Medios Interactivos | | 5.750 | | | | | |
| Total | 88.207 | 309.884 | 48.170 | 26.050 | 33.135 | 33.135 | 800 |

Fuente: Elaboración Propia

- La provisión del impuesto a las ganancias se devenga todos los meses, inclusive cuando el resultado del mes sea pérdida (la provisión del impuesto es ganancia en ese período) debido a que en el acumulado en



el año la empresa obtiene ganancias por lo que de la suma de las 12 provisiones mensuales surge el monto del impuesto a pagar.

- Hay una serie de gastos que crecen a medida que se incrementa el volumen de operaciones de la empresa. El gasto mensual por estos conceptos es en cada año el siguiente:

| Rubro | 2013 | 2014 | 2015 y subsig. |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| Útiles y Materiales de Oficina | 3.000 | 6.000 | 7.500 |
| Materiales de Computación | 3.000 | 6.000 | 7.500 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 20.000 | 40.000 | 50.000 |
| Energía Eléctrica | 8.000 | 16.000 | 20.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 300 | 600 | 750 |
| Teléfono | 6.000 | 12.000 | 15.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 10.000 | 20.000 | 25.000 |
| Insumos varios del Lavadero | 8.000 | 16.000 | 20.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 1.000 | 2.000 | 2.500 |
| Herramientas y Materiales | 9.000 | 18.000 | 22.500 |

Fuente: Elaboración Propia

- Finalmente, hay una serie de Gastos que se calculan en función de las ventas de algún sector de la empresa o bien de los ingresos totales de la compañía. Los mismos son:

| Rubro | % | Sobre |
|--------------------------------|----------|------------------------|
| Combustibles y Lubricantes | 2,0% | Ventas del Taller |
| Gastos de Atención al cliente | 0,5% | Ventas de 0 km |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 1,2% | Ventas Totales |
| Gastos Bancarios | 0,5% | Ventas Totales |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 3,5% | Ventas de Posventa (1) |

(1) Ventas de Repuestos y Taller cobradas a través de este medio de pago el cual representa el 30% de las ventas del sector

Fuente: Elaboración Propia

Anexo III: Flujos de Efectivo Proyectados Detallados

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | 0 | -485.946 | -2.659.902 | -2.362.991 | -3.366.679 | -3.637.556 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 0 | 0 | 1.228.741 | 1.515.856 | 1.616.703 | 1.819.683 |
| Crédito/leasing | 0 | 0 | 0 | 1.211.855 | 1.491.514 | 1.584.734 |
| Plan de Ahorro | 0 | 0 | 0 | 1.615.807 | 1.988.685 | 2.112.978 |
| Cobros de Tarjetas | 0 | 0 | 15.197 | 21.908 | 28.773 | 43.659 |
| Cobro de Cheques | 0 | 0 | 0 | 16.886 | 24.342 | 31.970 |
| Cuenta Corriente | 0 | 0 | 0 | 5.629 | 8.114 | 10.657 |
| Otras Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 0 | 0 | 1.243.938 | 4.387.940 | 5.158.131 | 5.603.680 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 4.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de Entradas por financiamiento | 4.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 4.000.000 | 0 | 1.243.938 | 4.387.940 | 5.158.131 | 5.603.680 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 0 | 0 | 106.090 | 110.008 | 111.315 | 145.145 |
| Honorarios | 0 | 0 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Publicidad | 0 | 0 | 88.207 | 309.884 | 48.170 | 26.050 |
| Resto de Gastos Operativos | 35.000 | 186.000 | 518.638 | 591.763 | 619.549 | 675.523 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 35.000 | 186.000 | 730.935 | 1.029.655 | 797.033 | 864.718 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 3.351.303 | 1.546.755 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 0 | 0 | 2.600 | 3.200 | 3.400 | 3.800 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 3.351.303 | 1.546.755 | 2.600 | 3.200 | 3.400 | 3.800 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 0 | 0 | 0 | 4.124.681 | 4.382.473 | 4.898.058 |
| Costo de Venta de Gestoría | 0 | 0 | 29.922 | 36.828 | 39.129 | 43.733 |
| Costo de Venta de Rep. y Acces. Auto Compacto | 0 | 0 | 42.640 | 52.480 | 55.760 | 62.320 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 0 | 0 | 1.286 | 5.142 | 11.570 | 25.710 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 0 | 0 | 73.848 | 4.219.130 | 4.488.932 | 5.029.821 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 960.000 | 301.559 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de Deudas e Intereses | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Otras salidas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 1.099.643 | 441.201 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo | 4.485.946 | 2.173.957 | 947.026 | 5.391.628 | 5.429.008 | 6.037.982 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | -485.946 | -2.173.957 | 296.912 | -1.003.688 | -270.877 | -434.302 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -485.946 | -2.659.902 | -2.362.991 | -3.366.679 | -3.637.556 | -4.071.858 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | -4.071.858 | -4.202.001 | -4.251.965 | -4.197.146 | -4.064.029 | -3.864.033 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 1.944.955 | 2.065.084 | 2.192.927 | 2.310.485 | 2.425.473 | 2.530.177 |
| Crédito/leasing | 1.771.173 | 1.864.393 | 1.957.612 | 2.050.832 | 2.144.051 | 2.237.271 |
| Plan de Ahorro | 2.361.564 | 2.485.857 | 2.610.150 | 2.734.442 | 2.858.735 | 2.983.028 |
| Cobros de Tarjetas | 72.506 | 96.725 | 127.886 | 149.791 | 169.382 | 179.717 |
| Cobro de Cheques | 48.510 | 80.562 | 107.472 | 142.095 | 166.434 | 188.202 |
| Cuenta Corriente | 16.170 | 26.854 | 35.824 | 47.365 | 55.478 | 62.734 |
| Otras Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 6.214.877 | 6.619.474 | 7.031.870 | 7.435.010 | 7.819.553 | 8.181.129 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de Entradas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 6.214.877 | 6.619.474 | 7.031.870 | 7.435.010 | 7.819.553 | 8.181.129 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 115.233 | 116.539 | 117.845 | 119.151 | 120.458 | 171.812 |
| Honorarios | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Publicidad | 33.135 | 33.135 | 800 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Resto de Gastos Operativos | 710.962 | 744.790 | 786.434 | 814.057 | 846.273 | 875.267 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 877.330 | 912.464 | 923.080 | 961.208 | 994.731 | 1.075.079 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 4.000 | 4.200 | 4.400 | 4.600 | 4.800 | 5.000 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 4.000 | 4.200 | 4.400 | 4.600 | 4.800 | 5.000 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 5.155.851 | 5.413.643 | 5.671.436 | 5.929.229 | 6.187.021 | 6.444.814 |
| Costo de Venta de Gestoría | 46.034 | 48.336 | 50.638 | 52.940 | 55.241 | 57.543 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 65.600 | 68.880 | 72.160 | 75.440 | 78.720 | 82.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 56.562 | 82.272 | 115.695 | 138.834 | 159.402 | 169.686 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 5.324.047 | 5.613.132 | 5.909.929 | 6.196.442 | 6.480.384 | 6.754.043 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de Deudas e Intereses | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Otras salidas por financiamiento | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 279.286 | 279.286 | 279.286 | 279.286 | 279.286 | 279.286 |
| Total Salidas de Efectivo | 6.345.020 | 6.669.438 | 6.977.051 | 7.301.893 | 7.619.558 | 7.973.765 |
| Flujo de Efectivo del Período | -130.143 | -49.964 | 54.819 | 133.117 | 199.996 | 207.364 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -4.202.001 | -4.251.965 | -4.197.146 | -4.064.029 | -3.864.033 | -3.656.669 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | -3.656.669 | -4.025.695 | -4.028.602 | -3.972.274 | -3.641.682 | -3.924.707 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 2.634.880 | 2.836.575 | 3.033.127 | 3.145.543 | 3.257.960 | 3.370.377 |
| Crédito/leasing | 2.330.491 | 2.423.710 | 2.610.150 | 2.796.589 | 2.889.808 | 2.983.028 |
| Plan de Ahorro | 3.107.321 | 3.231.614 | 3.480.199 | 3.728.785 | 3.853.078 | 3.977.371 |
| Cobros de Tarjetas | 190.053 | 203.783 | 212.884 | 230.162 | 247.439 | 264.716 |
| Cobro de Cheques | 199.686 | 211.170 | 226.425 | 236.538 | 255.735 | 274.932 |
| Cuenta Corriente | 66.562 | 70.390 | 75.475 | 78.846 | 85.245 | 91.644 |
| Otras Entradas | | | | | | |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 8.528.993 | 8.977.241 | 9.638.260 | 10.216.463 | 10.589.265 | 10.962.067 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de Entradas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 8.528.993 | 8.977.241 | 9.638.260 | 10.216.463 | 10.589.265 | 10.962.067 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 208.855 | 211.467 | 214.079 | 215.386 | 216.692 | 307.601 |
| Honorarios | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Publicidad | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Resto de Gastos Operativos | 1.037.062 | 1.028.134 | 1.092.444 | 1.113.505 | 1.176.047 | 1.176.327 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 1.273.917 | 1.267.601 | 1.334.524 | 1.356.891 | 2.061.739 | 1.511.928 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 5.200 | 5.600 | 6.000 | 6.200 | 6.400 | 6.600 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 5.200 | 5.600 | 6.000 | 6.200 | 6.400 | 6.600 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 6.702.606 | 7.218.191 | 7.733.776 | 7.991.569 | 8.249.361 | 8.507.154 |
| Costo de Venta de Gestoría | 59.845 | 64.448 | 69.052 | 71.353 | 73.655 | 75.957 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 85.280 | 91.840 | 98.400 | 101.680 | 104.960 | 108.240 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 179.970 | 192.825 | 200.538 | 218.535 | 236.532 | 254.529 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 7.027.701 | 7.567.304 | 8.101.766 | 8.383.137 | 8.664.508 | 8.945.880 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 451.559 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de Deudas e Intereses | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Otras salidas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 591.201 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo | 8.898.019 | 8.980.148 | 9.581.932 | 9.885.871 | 10.872.290 | 10.604.051 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | -369.026 | -2.907 | 56.327 | 330.592 | -283.025 | 358.017 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -4.025.695 | -4.028.602 | -3.972.274 | -3.641.682 | -3.924.707 | -3.566.690 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | -3.566.690 | -3.056.032 | -2.476.575 | -1.854.988 | -1.181.265 | -460.409 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 3.490.506 | 3.602.923 | 3.705.056 | 3.812.330 | 3.917.034 | 4.116.157 |
| Crédito/leasing | 3.076.248 | 3.169.467 | 3.262.687 | 3.355.907 | 3.449.126 | 3.542.346 |
| Plan de Ahorro | 4.101.664 | 4.225.956 | 4.350.249 | 4.474.542 | 4.598.835 | 4.723.128 |
| Cobros de Tarjetas | 288.935 | 306.212 | 314.234 | 326.884 | 337.219 | 348.635 |
| Cobro de Cheques | 294.129 | 321.039 | 340.236 | 349.149 | 363.204 | 374.688 |
| Cuenta Corriente | 98.043 | 107.013 | 113.412 | 116.383 | 121.068 | 124.896 |
| Otras Entradas | | | | | | |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 11.349.525 | 11.732.611 | 12.085.874 | 12.435.194 | 12.786.486 | 13.229.849 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de Entradas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo | 11.349.525 | 11.732.611 | 12.085.874 | 12.435.194 | 12.786.486 | 13.229.849 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 219.304 | 220.610 | 221.916 | 223.223 | 224.529 | 320.502 |
| Honorarios | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Publicidad | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Resto de Gastos Operativos | 1.210.155 | 1.241.566 | 1.280.105 | 1.299.555 | 1.328.549 | 1.383.315 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 1.457.459 | 1.490.176 | 1.530.021 | 1.550.777 | 1.581.078 | 1.731.817 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 6.800 | 7.000 | 7.200 | 7.400 | 7.600 | 8.000 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 6.800 | 7.000 | 7.200 | 7.400 | 7.600 | 8.000 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 8.764.947 | 9.022.739 | 9.280.532 | 9.538.324 | 9.796.117 | 10.311.702 |
| Costo de Venta de Gestoría | 78.258 | 80.560 | 82.862 | 85.164 | 87.465 | 92.069 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 111.520 | 114.800 | 118.080 | 121.360 | 124.640 | 131.200 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 280.239 | 298.236 | 305.949 | 318.804 | 329.088 | 339.372 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 9.234.964 | 9.516.335 | 9.787.423 | 10.063.652 | 10.337.310 | 10.874.343 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de Deudas e Intereses | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Otras salidas por financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 | 139.643 |
| Total Salidas de Efectivo | 10.838.866 | 11.153.154 | 11.464.286 | 11.761.472 | 12.065.630 | 12.753.803 |
| Flujo de Efectivo del Período | 510.659 | 579.457 | 621.587 | 673.723 | 720.856 | 476.047 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | -3.056.032 | -2.476.575 | -1.854.988 | -1.181.265 | -460.409 | 15.637 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | 15.637 | 8.550.390 | 17.702.832 | 24.903.371 | 34.110.670 | 41.317.219 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 |
| Credito/leasing | 46.454.447 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 |
| Plan de Ahorro | 61.939.263 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 |
| Cobros de Tarjetas | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 |
| Cobro de Cheques | 5.603.737 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 |
| Cuenta Corriente | 1.867.912 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 |
| Otras Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 173.287.274 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Total de Entradas por financiamiento | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Total Entradas de Efectivo | 173.527.274 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 |
| Honorarios | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 |
| Publicidad | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| Resto de Gastos Operativos | 22.310.238 | 23.846.573 | 23.898.475 | 23.891.716 | 23.892.465 | 23.889.315 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 26.217.538 | 27.753.872 | 27.805.775 | 27.799.016 | 27.799.765 | 27.796.615 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 |
| Costo de Venta de Gestoría | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 221.559 | 221.559 | 121.559 | 121.559 | 121.559 | 121.559 |
| Pago de Deudas e Intereses | 1.675.713 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras salidas por financiamiento (Distrib. Dividend.) | 0 | 0 | 2.000.000 | 0 | 2.000.000 | 0 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 1.897.271 | 221.559 | 2.121.559 | 121.559 | 2.121.559 | 121.559 |
| Total Salidas de Efectivo | 164.992.521 | 164.853.143 | 166.805.046 | 164.798.287 | 166.799.036 | 164.795.886 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | 8.534.752 | 9.152.442 | 7.200.540 | 9.207.299 | 7.206.549 | 9.209.699 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | 8.550.390 | 17.702.832 | 24.903.371 | 34.110.670 | 41.317.219 | 50.526.919 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Saldo Inicial del Efectivo | 50.526.919 | 57.738.368 | 66.951.568 | 74.166.517 | 83.361.896 | 90.555.525 |
| Entradas de las operaciones: | | | | | | |
| Cobros de contado | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 | 52.300.393 |
| Credito/leasing | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 | 46.609.813 |
| Plan de Ahorro | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 | 62.146.417 |
| Cobros de Tarjetas | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 | 5.121.522 |
| Cobro de Cheques | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 | 5.690.580 |
| Cuenta Corriente | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 | 1.896.860 |
| Otras Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Entradas de Efectivo de las operaciones | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 | 173.765.585 |
| Entradas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Préstamos bancario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de los socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entradas para financiamiento | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Total de Entradas por financiamiento | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Total Entradas de Efectivo | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 | 174.005.585 |
| Salidas de las operaciones: | | | | | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 | 3.571.300 |
| Honorarios | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 | 216.000 |
| Publicidad | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| Resto de Gastos Operativos | 23.887.565 | 23.885.815 | 23.884.065 | 23.903.636 | 23.905.386 | 23.905.386 |
| Total Salidas de Efectivo de las operaciones | 27.794.865 | 27.793.115 | 27.791.365 | 27.810.936 | 27.812.686 | 27.812.686 |
| Salidas por adquisición de Stock | | | | | | |
| Bienes de Cambio - Rodados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Cambio - Rep y Acc | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Total Salidas de Efectivo por adq. de stock | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Salidas vinculadas al costo de venta | | | | | | |
| Costo de Venta Auto Compacto | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 |
| Costo de Venta de Gestoría | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 |
| Costo de Venta de Rep y Acces. Auto Compacto | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 |
| Total Salidas de Efectivo vinc. Cto de Vta | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Salidas por financiamiento e inversión | | | | | | |
| Inversión Inicial (Bienes de Uso) | 121.559 | 121.559 | 121.559 | 121.559 | 121.559 | 121.559 |
| Pago de Deudas e Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras salidas por financiamiento (Distrib. Dividend.) | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 |
| Total Salidas de Efectivo por Financ. E Inv. | 2.121.559 | 2.121.559 | 2.121.559 | 2.121.559 | 2.121.559 | 2.121.559 |
| Total Salidas de Efectivo | 166.794.136 | 164.792.386 | 166.790.636 | 164.810.207 | 166.811.957 | 164.811.957 |
| Flujo de Efectivo del Periodo | 7.211.449 | 9.213.199 | 7.214.949 | 9.195.379 | 7.193.629 | 9.193.629 |
| Saldo Final del Flujo de Efectivo | 57.738.368 | 66.951.568 | 74.166.517 | 83.361.896 | 90.555.525 | 99.749.153 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

Anexo IV: Estados Contables Proyectados Detallados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Ene 2013 | Feb 2013 | Mar 2013 | Abr 2013 | May 2013 | Jun 2013 |
|--|----------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas Auto Compacto | 0 | 0 | -3.989.647 | -4.910.334 | -5.217.230 | -5.831.022 |
| Ventas de Gestoría | 0 | 0 | -49.871 | -61.379 | -65.215 | -72.888 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | 0 | 0 | -52.000 | -64.000 | -68.000 | -76.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | 0 | 0 | -4.285 | -17.140 | -38.565 | -85.700 |
| Ventas | 0 | 0 | -4.095.802 | -5.052.853 | -5.389.010 | -6.065.610 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 0 | 0 | 3.351.303 | 4.124.681 | 4.382.473 | 4.898.058 |
| Costo de Venta de Gestoría | 0 | 0 | 29.922 | 36.828 | 39.129 | 43.733 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 0 | 0 | 42.640 | 52.480 | 55.760 | 62.320 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 0 | 0 | 1.286 | 5.142 | 11.570 | 25.710 |
| Costo de Ventas | 0 | 0 | 3.425.151 | 4.219.130 | 4.488.932 | 5.029.821 |
| Alquileres Pagados | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Comisiones Vendedores | 0 | 0 | 12.767 | 15.713 | 16.695 | 18.659 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 0 | 0 | 4.213 | 5.185 | 5.509 | 6.158 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 0 | 0 | 163.832 | 202.114 | 215.560 | 242.624 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 0 | 0 | 26.623 | 32.844 | 35.029 | 39.426 |
| Combustibles y Lubricantes | 0 | 0 | 86 | 343 | 771 | 1.714 |
| Gastos de Atención al cliente | 0 | 0 | 19.948 | 24.552 | 26.086 | 29.155 |
| Movilidad y Viáticos | 0 | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Remuneraciones al Personal | 0 | 0 | 67.000 | 67.000 | 67.000 | 67.000 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 0 | 0 | 22.110 | 22.110 | 22.110 | 22.110 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 0 | 0 | 7.805 | 7.805 | 7.805 | 7.805 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Materiales de Computación | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 0 | 0 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 0 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Energía Eléctrica | 0 | 0 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 0 | 0 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Teléfono | 0 | 0 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 0 | 0 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Seguros | 0 | 0 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Ropa de Trabajo | 0 | 0 | 5.400 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 0 | 0 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 0 | 0 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 0 | 0 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Herramientas y Materiales | 0 | 0 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Honorarios - Legales | 0 | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 0 | 0 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios Impositivos | 0 | 0 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 0 | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 0 | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Fletes | 0 | 24.000 | 54.730 | 67.360 | 71.570 | 79.990 |
| Gastos de Incorporación Personal | 0 | 67.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 6.417 | 9.359 | 9.359 | 9.359 | 9.359 | 9.359 |
| Gastos de Administración y Operativos | 41.417 | 195.359 | 589.672 | 650.184 | 673.295 | 719.801 |
| Publicidad | 0 | 0 | 88.207 | 309.884 | 48.170 | 26.050 |
| Descuentos Otorgados | 0 | 0 | 1.689 | 2.434 | 3.197 | 4.851 |
| Gastos Comerciales | 0 | 0 | 89.896 | 312.318 | 51.367 | 30.901 |
| Utilidad Operativa | 41.417 | 195.359 | 8.917 | 128.779 | -175.417 | -285.087 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 0 | 0 | 49.150 | 60.634 | 64.668 | 72.787 |
| Gastos Bancarios | 0 | 0 | 20.479 | 25.264 | 26.945 | 30.328 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 0 | 0 | 591 | 852 | 1.119 | 1.698 |
| Otros Ingresos y Egresos | 0 | 0 | 70.220 | 86.750 | 92.732 | 104.813 |
| Intereses Ganados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses Pagados | 51.667 | 50.530 | 49.379 | 48.213 | 47.032 | 45.836 |
| Resultado Financiero | 51.667 | 50.530 | 49.379 | 48.213 | 47.032 | 45.836 |
| Utilidad antes de impuestos | 93.083 | 245.890 | 128.516 | 263.743 | -35.652 | -134.438 |
| Impuesto a las Ganancias | -32.579 | -86.061 | -44.981 | -92.310 | 12.478 | 47.053 |
| Utilidad Neta | 60.504 | 159.828 | 83.535 | 171.433 | -23.174 | -87.384 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Jul 2013 | Ago 2013 | Sept 2013 | Oct 2013 | Nov 2013 | Dic 2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas Auto Compacto | -6.137.918 | -6.444.814 | -6.751.710 | -7.058.605 | -7.365.501 | -7.672.397 |
| Ventas de Gestoría | -76.724 | -80.560 | -84.396 | -88.233 | -92.069 | -95.905 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | -80.000 | -84.000 | -88.000 | -92.000 | -96.000 | -100.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | -188.540 | -274.240 | -385.650 | -462.780 | -531.340 | -565.620 |
| Ventas | -6.483.182 | -6.883.614 | -7.309.756 | -7.701.618 | -8.084.910 | -8.433.922 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 5.155.851 | 5.413.643 | 5.671.436 | 5.929.229 | 6.187.021 | 6.444.814 |
| Costo de Venta de Gestoría | 46.034 | 48.336 | 50.638 | 52.940 | 55.241 | 57.543 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 65.600 | 68.880 | 72.160 | 75.440 | 78.720 | 82.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 56.562 | 82.272 | 115.695 | 138.834 | 159.402 | 169.686 |
| Costo de Ventas | 5.324.047 | 5.613.132 | 5.909.929 | 6.196.442 | 6.480.384 | 6.754.043 |
| Alquileres Pagados | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Comisiones Vendedores | 19.641 | 20.623 | 21.605 | 22.588 | 23.570 | 24.552 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 6.482 | 6.806 | 7.130 | 7.454 | 7.778 | 8.102 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 259.327 | 275.345 | 292.390 | 308.065 | 323.396 | 337.357 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 42.141 | 44.743 | 47.513 | 50.061 | 52.552 | 54.820 |
| Combustibles y Lubricantes | 3.771 | 5.485 | 7.713 | 9.256 | 10.627 | 11.312 |
| Gastos de Atención al cliente | 30.690 | 32.224 | 33.759 | 35.293 | 36.828 | 38.362 |
| Movilidad y Viáticos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Remuneraciones al Personal | 67.000 | 67.000 | 67.000 | 67.000 | 67.000 | 67.000 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 22.110 | 22.110 | 22.110 | 22.110 | 22.110 | 22.110 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 8.341 | 8.341 | 8.341 | 8.341 | 8.341 | 8.341 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Materiales de Computación | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Energía Eléctrica | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Teléfono | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Seguros | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Ropa de Trabajo | 0 | 0 | 5.400 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Herramientas y Materiales | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Honorarios - Legales | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios Impositivos | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Fletes | 84.200 | 88.410 | 92.620 | 96.830 | 101.040 | 105.250 |
| Gastos de Incorporación Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 9.359 | 9.359 | 9.359 | 9.359 | 9.359 | 9.359 |
| Gastos de Administración y Operativos | 748.862 | 776.247 | 810.741 | 832.156 | 858.401 | 882.366 |
| Publicidad | 33.135 | 33.135 | 800 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Descuentos Otorgados | 8.056 | 10.747 | 14.210 | 16.643 | 18.820 | 19.969 |
| Gastos Comerciales | 41.191 | 43.882 | 15.010 | 26.643 | 28.820 | 29.969 |
| Utilidad Operativa | -369.081 | -450.353 | -574.076 | -646.377 | -717.305 | -767.545 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 77.798 | 82.603 | 87.717 | 92.419 | 97.019 | 101.207 |
| Gastos Bancarios | 32.416 | 34.418 | 36.549 | 38.508 | 40.425 | 42.170 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 2.820 | 3.762 | 4.973 | 5.825 | 6.587 | 6.989 |
| Otros Ingresos y Egresos | 113.034 | 120.783 | 129.239 | 136.753 | 144.031 | 150.366 |
| Intereses Ganados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses Pagados | 44.625 | 43.397 | 42.154 | 40.895 | 39.619 | 38.327 |
| Resultado Financiero | 44.625 | 43.397 | 42.154 | 40.895 | 39.619 | 38.327 |
| Utilidad antes de impuestos | -211.423 | -286.173 | -402.683 | -468.729 | -533.655 | -578.852 |
| Impuesto a las Ganancias | 73.998 | 100.161 | 140.939 | 164.055 | 186.779 | 202.598 |
| Utilidad Neta | -137.425 | -186.013 | -261.744 | -304.674 | -346.876 | -376.254 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Ene 2014 | Feb 2014 | Mar 2014 | Abr 2014 | May 2014 | Jun 2014 |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas Auto Compacto | -7.979.293 | -8.593.085 | -9.206.877 | -9.513.773 | -9.820.668 | -10.127.564 |
| Ventas de Gestoría | -99.741 | -107.414 | -115.086 | -118.922 | -122.758 | -126.595 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | -104.000 | -112.000 | -120.000 | -124.000 | -128.000 | -132.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | -599.900 | -642.750 | -668.460 | -728.450 | -788.440 | -848.430 |
| Ventas | -8.782.934 | -9.455.248 | -10.110.423 | -10.485.145 | -10.859.867 | -11.234.589 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 6.702.606 | 7.218.191 | 7.733.776 | 7.991.569 | 8.249.361 | 8.507.154 |
| Costo de Venta de Gestoría | 59.845 | 64.448 | 69.052 | 71.353 | 73.655 | 75.957 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 85.280 | 91.840 | 98.400 | 101.680 | 104.960 | 108.240 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 179.970 | 192.825 | 200.538 | 218.535 | 236.532 | 254.529 |
| Costo de Ventas | 7.027.701 | 7.567.304 | 8.101.766 | 8.383.137 | 8.664.508 | 8.945.880 |
| Alquileres Pagados | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Comisiones Vendedores | 25.534 | 27.498 | 29.462 | 30.444 | 31.426 | 32.408 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 8.426 | 9.074 | 9.722 | 10.047 | 10.371 | 10.695 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 351.317 | 378.210 | 404.417 | 419.406 | 434.395 | 449.384 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 57.089 | 61.459 | 65.718 | 68.153 | 70.589 | 73.025 |
| Combustibles y Lubricantes | 11.998 | 12.855 | 13.369 | 14.569 | 15.769 | 16.969 |
| Gastos de Atención al cliente | 39.896 | 42.965 | 46.034 | 47.569 | 49.103 | 50.638 |
| Movilidad y Viáticos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Remuneraciones al Personal | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 14.934 | 14.934 | 14.934 | 14.934 | 14.934 | 14.934 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Materiales de Computación | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Energía Eléctrica | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Teléfono | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Seguros | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Ropa de Trabajo | 0 | 0 | 10.350 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Herramientas y Materiales | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Honorarios - Legales | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios Impositivos | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Fletes | 109.460 | 117.880 | 126.300 | 130.510 | 134.720 | 138.930 |
| Gastos de Incorporación Personal | 64.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 |
| Gastos de Administración y Operativos | 1.133.702 | 1.115.422 | 1.170.854 | 1.186.179 | 1.211.854 | 1.237.529 |
| Publicidad | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Descuentos Otorgados | 21.117 | 22.643 | 23.654 | 25.574 | 27.493 | 29.413 |
| Gastos Comerciales | 31.117 | 32.643 | 33.654 | 35.574 | 37.493 | 39.413 |
| Utilidad Operativa | -590.415 | -739.879 | -804.149 | -880.255 | -946.012 | -1.011.768 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 105.395 | 113.463 | 121.325 | 125.822 | 130.318 | 134.815 |
| Gastos Bancarios | 43.915 | 47.276 | 50.552 | 52.426 | 54.299 | 56.173 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 7.391 | 7.925 | 8.279 | 8.951 | 9.623 | 10.295 |
| Otros Ingresos y Egresos | 156.701 | 168.664 | 180.156 | 187.198 | 194.240 | 201.283 |
| Intereses Ganados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses Pagados | 37.019 | 35.693 | 34.350 | 32.990 | 31.613 | 30.217 |
| Total Resultado Financiero | 37.019 | 35.693 | 34.350 | 32.990 | 31.613 | 30.217 |
| Utilidad antes de impuestos | -396.695 | -535.522 | -589.643 | -660.067 | -720.158 | -780.268 |
| Impuesto a las Ganancias | 138.843 | 187.433 | 206.375 | 231.023 | 252.055 | 273.094 |
| Utilidad Neta | -257.852 | -348.089 | -383.268 | -429.043 | -468.103 | -507.174 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Jul 2014 | Ago 2014 | Sept 2014 | Oct 2014 | Nov 2014 | Dic 2014 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas Auto Compacto | -10.434.460 | -10.741.356 | -11.048.252 | -11.355.148 | -11.662.044 | -12.275.836 |
| Ventas de Gestoría | -130.431 | -134.267 | -138.103 | -141.939 | -145.776 | -153.448 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | -136.000 | -140.000 | -144.000 | -148.000 | -152.000 | -160.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | -934.130 | -994.120 | -1.019.830 | -1.062.680 | -1.096.960 | -1.131.240 |
| Ventas | -11.635.021 | -12.009.743 | -12.350.185 | -12.707.767 | -13.056.779 | -13.720.523 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 8.764.947 | 9.022.739 | 9.280.532 | 9.538.324 | 9.796.117 | 10.311.702 |
| Costo de Venta de Gestoría | 78.258 | 80.560 | 82.862 | 85.164 | 87.465 | 92.069 |
| Costo de Venta de Rep. y Acces. Auto Compacto | 111.520 | 114.800 | 118.080 | 121.360 | 124.640 | 131.200 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 280.239 | 298.236 | 305.949 | 318.804 | 329.088 | 339.372 |
| Costo de Ventas | 9.234.964 | 9.516.335 | 9.787.423 | 10.063.652 | 10.337.310 | 10.874.343 |
| Alquileres Pagados | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |
| Comisiones Vendedores | 33.390 | 34.372 | 35.354 | 36.336 | 37.319 | 39.283 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 11.019 | 11.343 | 11.667 | 11.991 | 12.315 | 12.963 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 465.401 | 480.390 | 494.007 | 508.311 | 522.271 | 548.821 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 75.628 | 78.063 | 80.276 | 82.600 | 84.869 | 89.183 |
| Combustibles y Lubricantes | 18.683 | 19.882 | 20.397 | 21.254 | 21.939 | 22.625 |
| Gastos de Atención al cliente | 52.172 | 53.707 | 55.241 | 56.776 | 58.310 | 61.379 |
| Movilidad y Viáticos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Remuneraciones al Personal | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 | 131.500 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 | 43.395 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 15.560 | 15.560 | 15.560 | 15.560 | 15.560 | 15.560 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Materiales de Computación | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Energía Eléctrica | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Teléfono | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Seguros | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Ropa de Trabajo | 0 | 0 | 10.350 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Herramientas y Materiales | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Honorarios - Legales | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios Impositivos | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Fletes | 143.140 | 147.350 | 151.560 | 155.770 | 159.980 | 168.400 |
| Gastos de Incorporación Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 | 11.552 |
| Gastos de Administración y Operativos | 1.265.540 | 1.291.215 | 1.324.960 | 1.339.145 | 1.363.110 | 1.408.761 |
| Publicidad | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Descuentos Otorgados | 32.104 | 34.024 | 34.915 | 36.320 | 37.469 | 38.737 |
| Gastos Comerciales | 42.104 | 44.024 | 44.915 | 46.320 | 47.469 | 48.737 |
| Utilidad Operativa | -1.092.413 | -1.158.170 | -1.192.888 | -1.258.650 | -1.308.890 | -1.388.682 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 139.620 | 144.117 | 148.202 | 152.493 | 156.681 | 164.646 |
| Gastos Bancarios | 58.175 | 60.049 | 61.751 | 63.539 | 65.284 | 68.603 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 11.236 | 11.908 | 12.220 | 12.712 | 13.114 | 13.558 |
| Otros Ingresos y Egresos | 209.032 | 216.074 | 222.173 | 228.744 | 235.079 | 246.807 |
| Intereses Ganados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses Pagados | 28.804 | 27.372 | 25.922 | 24.453 | 22.965 | 21.458 |
| Total Resultado Financiero | 28.804 | 27.372 | 25.922 | 24.453 | 22.965 | 21.458 |
| Utilidad antes de impuestos | -854.578 | -914.723 | -944.792 | -1.005.452 | -1.050.845 | -1.120.417 |
| Impuesto a las Ganancias | 299.102 | 320.153 | 330.677 | 351.908 | 367.796 | 392.146 |
| Utilidad Neta | -555.476 | -594.570 | -614.115 | -653.544 | -683.049 | -728.271 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas Auto Compacto | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 |
| Ventas de Gestoría | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 |
| Ventas | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 |
| Costo de Venta de Gestoría | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 |
| Costo de Venta de Rep.y Acces. Auto Compacto | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 |
| Costo de Ventas | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Alquileres Pagados | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 |
| Comisiones Vendedores | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 |
| Combustibles y Lubricantes | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 |
| Gastos de Atención al cliente | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 |
| Movilidad y Viáticos | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Remuneraciones al Personal | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Materiales de Computación | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 |
| Energía Eléctrica | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Teléfono | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Seguros | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| Ropa de Trabajo | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Herramientas y Materiales | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 |
| Honorarios - Legales | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 |
| Honorarios Impositivos | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Fletes | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 |
| Gastos de Incorporación Personal | 37.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 159.935 | 181.247 | 200.559 | 198.418 | 207.418 | 212.418 |
| Gastos de Administración y Operativos | 19.744.007 | 19.728.319 | 19.747.631 | 19.745.490 | 19.754.490 | 19.759.490 |
| Publicidad | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| Descuentos Otorgados | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 |
| Total Gastos Comerciales | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 |
| Utilidad Operativa | -17.123.865 | -17.139.554 | -17.120.242 | -17.122.383 | -17.113.383 | -17.108.383 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 |
| Gastos Bancarios | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 |
| Otros Ingresos y Egresos | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 |
| Intereses Ganados | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 |
| Intereses Pagados | 132.604 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Resultado Financiero | -107.396 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 |
| Utilidad antes de impuestos | -14.068.402 | -14.216.694 | -14.197.383 | -14.199.523 | -14.190.523 | -14.185.523 |
| Impuesto a las Ganancias | 4.923.941 | 4.975.843 | 4.969.084 | 4.969.833 | 4.966.683 | 4.964.933 |
| Utilidad Neta | -9.144.461 | -9.240.851 | -9.228.299 | -9.229.690 | -9.223.840 | -9.220.590 |

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final - Tesis MBA Grupo "B" 2009
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA
TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - LA CONCESIONARIA

| CONCEPTO | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas Auto Compacto | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 | -153.447.944 |
| Ventas de Gestoría | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 | -1.918.099 |
| Ventas de Repuestos y Accesorios Auto Compacto | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 | -2.000.000 |
| Ventas de Servicios Auto Compacto | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 | -16.968.600 |
| Ventas | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 | -174.334.643 |
| Costo de Venta Auto Compacto | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 | 128.896.273 |
| Costo de Venta de Gestoría | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 | 1.150.860 |
| Costo de Venta de Rep. y Acces. Auto Compacto | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 | 1.640.000 |
| Costo de Venta de Servicios Auto Compacto | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 | 5.090.580 |
| Costo de Ventas | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 | 136.777.713 |
| Alquileres Pagados | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 | 420.000 |
| Comisiones Vendedores | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 | 491.033 |
| Cargas Soc s/Comisiones | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 | 162.041 |
| Impuesto Ingresos Brutos Pagados | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 | 6.973.386 |
| Impuesto Contrib Municipal Pagado | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 | 1.133.175 |
| Combustibles y Lubricantes | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 | 339.372 |
| Gastos de Atención al cliente | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 | 767.240 |
| Movilidad y Viáticos | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Remuneraciones al Personal | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 | 2.022.000 |
| Cargas Soc s/Remuneraciones | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 | 667.260 |
| Provisión SAC y Vacaciones | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 | 228.965 |
| Útiles y Materiales de Oficina | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Materiales de Computación | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Materiales y Servicio de Limpieza | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| Seguridad y Vigilancia | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 |
| Energía Eléctrica | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Gas, Agua y otros Servicios | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Teléfono | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| Reparac y Mant. Bs.de Uso | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Seguros | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| Ropa de Trabajo | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 | 26.100 |
| Impuestos Inmobiliarios y Tasas | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Insumos varios del Lavadero de autos | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 | 240.000 |
| Correspondencia, Mensajería | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| Herramientas y Materiales | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 | 270.000 |
| Honorarios - Legales | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Honorarios - Contables y Financieros | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 |
| Honorarios Impositivos | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 48.000 |
| Honorarios liquidación de Sueldos | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Gastos Vinculados a RRHH | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Fletes | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 | 3.157.500 |
| Gastos de Incorporación Personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | 217.418 | 222.418 | 166.501 | 161.501 | 161.501 | 161.501 |
| Gastos de Administración y Operativos | 19.764.490 | 19.769.490 | 19.713.573 | 19.708.573 | 19.708.573 | 19.708.573 |
| Publicidad | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| Descuentos Otorgados | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 | 569.058 |
| Total Gastos Comerciales | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 | 689.058 |
| Utilidad Operativa | -17.103.383 | -17.098.383 | -17.154.299 | -17.159.299 | -17.159.299 | -17.159.299 |
| Impuesto al Déb y Créd Brio | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 | 2.092.016 |
| Gastos Bancarios | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 | 871.673 |
| Gastos de Tarjetas de Créditos | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 | 199.170 |
| Otros Ingresos y Egresos | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 | 3.162.859 |
| Intereses Ganados | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 |
| Intereses Pagados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Resultado Financiero | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 | -240.000 |
| Utilidad antes de impuestos | -14.180.523 | -14.175.523 | -14.231.440 | -14.236.440 | -14.236.440 | -14.236.440 |
| Impuesto a las Ganancias | 4.963.183 | 4.961.433 | 4.981.004 | 4.982.754 | 4.982.754 | 4.982.754 |
| Utilidad Neta | -9.217.340 | -9.214.090 | -9.250.436 | -9.253.686 | -9.253.686 | -9.253.686 |

Fuente: Elaboración Propia



XIV. BIBLIOGRAFIA

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. *El Emprendedor de Éxito*. 3ª. ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2006. 312 p. ISBN: 978-970-10-5914-2
- AMUCHASTEGUI, Enrique. (2002). *Estrategia de Empresa y Políticas de Recursos Humanos*. Tesis de maestría no publicada. ESADE.
- BELCH, George, BELCH, Michael. *Publicidad y Promoción: Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. 6ª. ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2004. 849 p. ISBN: 978-970-1046-80-7
- DESSLER, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. 11ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2009. 832 p. ISBN: 978-607-442-285-6
- DUMRAUF, Guillermo. *Finanzas Corporativas*. 1ª. ed. Buenos Aires. Grupo Guía S.A., 2003. 604 p. ISBN: 987-1113-03-X
- EMERY, Douglas, FINNERTY, John. *Administración Financiera Corporativa*. 1ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2000. 997 p. ISBN: 978-970-1702-04-8
- IRAZABAL, América Alicia. *Tablero Integral de Comando: Desarrollo – Análisis*. 3ª. ed. Buenos Aires. Aplicación Tributaria S.A., 2007. 312 p. ISBN: 978-987-1099-78-8
- JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Dirección Estratégica*. 7ª. ed. Madrid. Pearson Educación, 2006. 712 p. ISBN: 978-84-205-4618-6
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. *El cuadro de Mando Integral*. 2ª. ed. Barcelona. Gestión 2000, 2000. 320 p. ISBN 978-848-08-8504-1
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Dirección de Marketing*. 12ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2006. 816 p. ISBN: 970-26-0763-9
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, MALHOTRA, Manoj. *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor*. 8ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2008. 752 p. ISBN: 978-970-26-1217-9



- LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 1ª. ed. Madrid. ESIC Editorial, 2003. 837 p. ISBN: 978-847-3563-52-9
- O'GUINN, Thomas C., ALLEN, Chris T., SEMENIK, Richard J. *Publicidad y comunicación integral de marca*. 4ª. ed. México D.F. Cengage Learning, 2009. 781 p. ISBN: 970-686-607-8
- REY DAMELE, Marcos (2007). *Plan de Negocios Creación de Imprimex Argentina S.A.* [on line]. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administración Córdoba [fecha de consulta julio 15, 2011]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2009a/497/Creacion%20de%20un%20Plan%20de%20Negocios.htm>
- ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy. *Comportamiento Organizacional*. 13ª. ed. México D.F. Pearson Educación, 2009. 752 p. ISBN: 978-607-442-098-2
- SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. 1ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2007. 488 p. ISBN: 978-970-26-0964-3
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª. ed. Buenos Aires. Ediciones Granica, 2005. 496 p. ISBN: 950-641-430-0
- SORENSEN, Gloria, et al. Argentina. *Situación Automotriz* [CD-ROM]. Diciembre 2010. Argentina. BBVA Research.
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., GAMBLE, John. *Administración Estratégica. Teoría y casos*. 15ª. ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2008. 775 p. ISBN 978-970-10-6402-3
- VALDEZ OLIVARES, Saúl, ZERÓN FÉLIX, Mariana y MORALES CANO, Juan Ramón. *El porque de la planeación estratégica en las PYME* [on line]. Mayo 2008. [fecha de consulta junio 12, 2011]. Disponible en Revista Contribuciones a la Economía, ISSN 16968360 <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- WERTHER, William, Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. ed. México D.F. Mc Graw Hill, 2000. 582 p. ISBN: 978-970-1028-92-6



Páginas de Internet Consultadas

- <http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- <http://juliogambina.blogspot.com/2011/06/acerca-del-crecimiento-economico-de-la.html>
- <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>
- <http://plataforma.inictel.net/infomype.php/plan-de-negocio/>
- <http://usuarios.multimania.es/fdevega/graficoporter1.HTM>
- <http://www.adeffa.com.ar/>
- <http://www.autohoy.net/mercado/2010-empieza-el-boom-de-los-autos-compactos.html>
- <http://www.centromotorsa.com.ar/>
- <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?Id=261Sdf>
- <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2011/08/08/las-concesionarias-de-automoviles-reclaman-una-revision-impositiva/>
- <http://www.cosasdeautos.com.ar/2011/04/analisis-exclusivo-performance-de-marcas-modelos-y-segmentos-en-el-primer-trimestre-de-patentamientos/>
- <http://www.emprendedoresnews.com/empresas/economia/estudio-del-mercado-automotor.html>
- <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/gvmm.htm>
- <http://www.ibope.com.ar/>
- <http://www.ieco.clarin.com/economia/>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>
- <http://www.ingenieria.unam.mx/javica1/ingsistemas2/Simulacion/>
- http://www.ivc.org.ar/consulta?op=c&asociado_id=141
- <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32306>
- www.slideshare.net/orlando6/balanced-scorecard-aplicado-al-pei
- <http://www.toyota.com.ar/>
- <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/111916335-340.pdf>