TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Plan de Negocios para la Compra y Venta de Vehículos Usados en la Costa del Río Uruguay.

Autor:
Inchauspe, Federico – LU 1173389

Carrera:
Maestría en Dirección de Empresas – MBA

Tutor:
Almada, Jorge

Año:
2025

Universidad Argentina de la Empresa
Escuela de Negocios

UADE

Agradecimientos

A Benjamín, Dante, Agustina, Marcela y Rodrigo. Por compartir esta etapa conmigo, por su apoyo y amistad. Me llevo mucho más que un título.

A mis padres, Mario y Fabiola. Por estar siempre, por creer en mí y por enseñarme que la educación y el esfuerzo valen la pena.

A Esperanza, mi esposa. Por acompañarme durante estos años de cursada y trabajo final, por su paciencia, su apoyo y por todo lo que sacrificamos para que yo pudiera llegar hasta acá. Este logro también es suyo.

Índice

1. Resumen Ejecutivo 1
Abstract 3
2. Definición del Negocio 4
Descripción de la Empresa 4
Misión 4
Visión 5
Objetivos 5
Modelo de Negocio 6
Propuesta de Valor 6
Segmento de Clientes 6
Relación con el Cliente 7
Canales 7
Actividades Clave 7
Recursos Clave 7
Aliados Estratégicos 8
Estructura de Costos 8
Fuente de Ingresos 8
3. Análisis Estratégico 9
Análisis del Macroentorno (PESTEL) 9
Proyección de Condiciones a Corto y Mediano Plazo 10
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 11
Rivalidad entre Competidores 12
Amenaza de Nuevos Competidores 12
Poder de Negociación de los Proveedores 12
Poder de Negociación de los Clientes 12
Amenaza de Productos Sustitutos 12
Análisis FODA 13
Fortalezas 13
Oportunidades 14
Debilidades 14
Amenazas 14
Justificación de la Oportunidad desde el Análisis del Entorno 15
4. Estudio de Mercado 16
Análisis de la Industria y de su Cadena de Valor 16
Definición del Mercado 17
Estimación del Mercado 18
Tendencias Actuales del Mercado 20
Expansión del Crédito Prendario 20
Crecimiento de Vehículos Eléctricos 20
Tendencias Emergentes 20

Emergencia del Leasing en el Mercado de Autos Usados 20
Particularidades del Mercado 21
Justificación de la Oportunidad desde el Mercado 22
Análisis Estático de la Competencia 22
Análisis de la Competencia desde la Mirada del Cliente 24
Análisis y Descripción del Consumidor 27
Mapa de Empatía 27
Biografía del Cliente Ideal 30
Estudio de Mercado 30
Mercado Potencial 31
Objetivos Comerciales 33
Pronóstico de Ventas 33
5. Plan Comercial 35
SIVA 35
Implementación del SIVA (4Ps) 36
Producto 37
Promoción 37
Precio 39
Plaza 40
6. Estudio Técnico 42
Mapa de Procesos 42
Adquisición de Vehículos Usados 43
Inspección y Reacondicionamiento 44
Comercialización y Venta 45
Entrega del Vehículo 46
Servicio Postventa 46
Capacidad Instalada y Utilizada 47
Lay-out Físico 49
Lay-out Online 51
Plan de Implementación 53
7. Organización Interna del Negocio 56
Estructura Jurídica 56
Estructura Orgánica 56
Sistema de Información 58
8. Estudio de la Inversión 60
Inversión Necesaria 60
Capital de Trabajo 60
Costos Variables 61
Costos Fijos Directos 62

Proyección de Ventas 62
Costo de la Implementación de la Puesta en Marcha 63
9. Análisis Económico y Financiero 65
Estado de Resultados 65
Flujo de Fondos 66
Variables de Performance 66
Viabilidad del Proyecto 67
Análisis de Sensibilidad 67
10. Conclusiones 69
Bibliografía 70

Índice de Figuras

Figura 1: Business Model Canvas. 6
Figura 2: Análisis PESTEL. 9
Figura 3: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. 11
Figura 4: Análisis FODA. 13
Figura 5: Unidades transferidas por año. 19
Figura 6: Mapa de Empatía. 28
Figura 7: Decantación del Mercado Potencial. 32
Figura 8: Proyección de Ventas Anuales. 34
Figura 9: Análisis SIVA. 35
Figura 10: Mapa de Procesos. 42
Figura 11: Showroom Físico (Interior). 50
Figura 12: Showroom Físico (Exterior). 51
Figura 13: Lay-out Online (Homepage). 52
Figura 14: Lay-out Online (Catálogo). 53
Figura 15: Diagrama de Gantt para la Implementación. 55
Figura 16: Análisis de Sensibilidad. 68

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis Estático de la Competencia. 23
Tabla 2: Análisis de la Competencia desde la Mirada del Cliente. 25
Tabla 3: Estudio de Mercado. 31
Tabla 4: Implementación del SIVA (4Ps). 36
Tabla 5: Presupuesto para Promoción. 39
Tabla 6: Procesos Principales. 47
Tabla 7: Dotación Estimada. 48
Tabla 8: Proyección de Capacidad. 48
Tabla 9: Lay-out Físico. 49
Tabla 10: Estructura Orgánica. 58
Tabla 11: Inversión Necesaria. 60
Tabla 12: Capital de Trabajo. 61

Tabla 13: Costos Variables. 61
Tabla 14: Costos Directos. 62
Tabla 15: Proyección de Ventas. 63
Tabla 16: Puesta en Marcha. 64
Tabla 17: Proyección de Ventas. 66
Tabla 18: Flujo de Fondos. 66
Tabla 19: Variables de Performance. 67

1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios propone la creación de una empresa dedicada a la compra, reacondicionamiento y venta de vehículos usados en la región de la Costa del Río Uruguay, con sede física en la ciudad de Concordia, Entre Ríos. El negocio operará bajo la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), conformada por dos socios fundadores, de los cuales uno se ocupará activamente de la gestión operativa, mientras que el otro participará como socio inversor.

La empresa se especializará en ofrecer automóviles usados cuidadosamente inspeccionados, reacondicionados y certificados, con garantía postventa y acompañamiento técnico, combinando un showroom físico con una plataforma digital para consultas, reservas y comparaciones. El objetivo es brindar una solución de movilidad confiable y, al mismo tiempo, una forma inteligente de proteger el valor de los ahorros frente al contexto inflacionario, especialmente para consumidores de ingresos medios que buscan bienes durables como resguardo patrimonial.

El diferencial del negocio radica en su modelo híbrido de atención digital y presencial, y en la propuesta de valor basada en la transparencia, la certificación técnica de los vehículos, la garantía incluida en cada unidad, y la simplificación del proceso de compra con acompañamiento en trámites y financiamiento. Este conjunto de atributos lo distingue de vendedores informales, agencias locales sin soporte técnico y plataformas digitales impersonales.

Entre sus ventajas competitivas se destaca la confianza construida sobre procesos formales y claros, el respaldo técnico en la posventa, la integración de herramientas digitales para facilitar la experiencia de compra y la presencia activa en una región donde la informalidad en las transacciones sigue siendo predominante.

La oportunidad del negocio se fundamenta en el comportamiento particular del mercado automotor argentino, donde los vehículos usados han funcionado

históricamente como reserva de valor en contextos de alta inflación y restricciones al acceso de vehículos 0km. Según datos de la Cámara del Comercio Automotor (CCA), la venta de usados se mantiene por encima de 1.550.000 unidades anuales, y la región objetivo representa aproximadamente el 2.15% de ese total, lo que permite proyectar un mercado potencial de más de 37.500 vehículos al año en la zona de influencia.

El objetivo comercial es iniciar con la venta de 40 unidades anuales en el primer año, como base para consolidar una operación rentable, confiable y escalable, con foco en eficiencia operativa, satisfacción del cliente y posicionamiento de marca. A medida que se fortalezca el vínculo con los consumidores y crezca la base de confianza, se proyecta un crecimiento progresivo que permita alcanzar las 255 unidades vendidas anualmente al finalizar el tercer año, expandiendo sostenidamente el volumen de operaciones y la participación de mercado.

La inversión inicial requerida para poner en marcha el negocio es de aproximadamente $74.000 dólares, incluyendo activos fijos, capital de trabajo y desarrollo tecnológico. Esta inversión contempla la adecuación del galpón, equipamiento mecánico, herramientas administrativas, mobiliario, software y fondos para operación inicial.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto demuestra una rentabilidad sólida. Se estima un Valor Actual Neto (VAN) de $388.765 dólares, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 153% y un período de repago estimado en 1.5 años, lo que confirma su atractivo económico y su potencial de crecimiento en un entorno altamente competitivo pero con claras oportunidades de profesionalización y diferenciación.

Abstract

This business plan proposes the creation of a company dedicated to the purchase, refurbishment, and sale of used vehicles in the Uruguay River Coast region, with a physical location in the city of Concordia, Entre Ríos. The business will operate as a Limited Liability Company (S.R.L., its designation under Argentine law) formed by two founding partners. The company will offer carefully inspected, refurbished, and certified vehicles with post-sale warranties and technical support, combining a physical showroom with a digital platform for inquiries, reservations, and comparisons. The goal is to provide a reliable mobility solution and a smart way to protect savings against inflation, particularly for middle-income consumers seeking durable goods as a store of value.

The company's main differentiator lies in its hybrid customer service model, digital and in-person, and in its value proposition centered on transparency, technical certification, included warranties, and a simplified purchasing process with support for paperwork and financing. This combination sets it apart from informal sellers, local dealerships without technical backing, and impersonal online platforms. Its competitive advantages include building trust through formal, clear processes, providing post-sale technical support, integrating digital tools for a better buying experience, and having a strong presence in a region where informal transactions are still the norm.

The opportunity is supported by the unique behavior of Argentina's automotive market, where used vehicles have long been a hedge against inflation and new car restrictions. According to the Argentine Chamber of Automotive Commerce (CCA), used vehicle sales exceed 1.55 million units annually, with the target region representing around 2.15% of that total, an estimated 37,500 vehicles per year. The goal is to sell 40 units in year one and reach 255 units annually by year three, building a scalable, reliable, and customer-focused operation. The initial investment of approximately $74,000 covers fixed assets, working capital, and tech development. Financial projections show strong viability, with a Net Present Value (NPV) of $388,765, an Internal Rate of Return (IRR) of 153%, and a payback period of 1.5 years, confirming the business's strong economic potential in a competitive but underdeveloped market.

2. Definición del Negocio

Descripción de la Empresa

La empresa se dedicará a la compra y venta de vehículos usados en la región de la Costa del Río Uruguay, con base operativa en la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Concordia es un centro de atracción dentro de esta región, lo que la convierte en un punto estratégico para la comercialización de automóviles.

La empresa responde a la creciente demanda de vehículos usados como alternativa accesible al 0km en un contexto de inflación y fluctuación del poder adquisitivo. En este sentido, ofrece compra y venta de vehículos usados inspeccionados y reacondicionados, asegurando una operación transparente y confiable. Los clientes obtienen la tranquilidad de conocer el historial del vehículo, la posibilidad de realizar la compra online y el respaldo de una garantía de tres meses. Además, nuestra ubicación estratégica en Concordia nos permite abastecer a toda la región de la Costa del Río Uruguay, brindando acceso a una amplia variedad de opciones y servicios adicionales como financiación y trámites de gestoría. Con este modelo, buscamos ofrecer una alternativa competitiva y accesible en el mercado automotor regional.

En este sentido, la empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), ya que esta figura permite una gestión flexible y protege el patrimonio personal de los socios. Para su puesta en marcha, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Inscripción en AFIP y Rentas de Entre Ríos.
- Habilitación municipal para el local en Concordia.
- Cumplimiento de normativas de Defensa del Consumidor y registros de automotores.

Misión

La empresa tiene como misión brindar una alternativa accesible y confiable para la compra de vehículos usados, garantizando transparencia, calidad y satisfacción del cliente en la región de la Costa del Río Uruguay.

Visión

La visión es convertirse en el referente de confianza en la comercialización de vehículos usados en la región, destacándose por su servicio al cliente, la calidad de sus unidades y la innovación en su modelo de negocio.

Objetivos

Los objetivos son:

- Posicionar la empresa como la mejor opción en la región para la compra de vehículos usados.
- Ofrecer un servicio de alta calidad, con procesos optimizados y garantía de transparencia en cada transacción.
- Implementar estrategias de marketing efectivas para atraer clientes en la Costa del Río Uruguay.
- Asegurar el cumplimiento normativo y operativo del negocio.

Modelo de Negocio

Figura 1: Business Model Canvas.
Fuente de elaboración propia en base al Lienzo de Modelo de Negocio publicado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor del presente proyecto se centra en la venta de vehículos usados que han sido previamente inspeccionados y reacondicionados, con historial transparente y garantía de tres meses incluida. Se ofrece al cliente una experiencia de compra confiable, con atención tanto presencial como digital, priorizando la seguridad, la transparencia y la simplicidad en los trámites.

Segmento de Clientes

El segmento objetivo está compuesto por adultos de entre 25 y 45 años que residen en la región de la Costa del Río Uruguay. Se trata principalmente de personas con ingresos medios, que valoran la transparencia en las operaciones y encuentran en el

auto usado una alternativa accesible y segura frente a los altos precios de los vehículos 0 km. Este público busca soluciones de movilidad confiables y una forma inteligente de proteger sus ahorros en un contexto inflacionario.

Relación con el Cliente

La relación con el cliente será de tipo transaccional, basada en un modelo de atención clara y eficiente. La interacción se enfocará en acompañar al cliente durante el proceso de compra, desde la consulta inicial hasta la entrega del vehículo, incluyendo asesoramiento y garantía postventa. Si bien no se trata de una relación de largo plazo como en modelos de suscripción, se buscará generar confianza y satisfacción que incentive futuras recomendaciones o compras.

Canales

La empresa operará a través de un showroom físico ubicado en Concordia y una plataforma digital. Los principales canales de contacto y venta serán la página web institucional y las redes sociales (Facebook e Instagram), donde se publicará el stock disponible, se responderán consultas y se coordinarán visitas o reservas. Esta combinación de canales permitirá captar tanto a quienes valoran la atención presencial como a quienes prefieren operar de manera digital.

Actividades Clave

Las actividades principales del negocio incluyen la adquisición de vehículos usados, su inspección técnica, reacondicionamiento mecánico y estético, y la publicación de los vehículos disponibles en plataformas digitales. Además, se considera clave la atención al cliente durante todo el proceso de compra y la gestión eficiente de trámites y documentación, lo que aporta un diferencial de confianza y comodidad al servicio.

Recursos Clave

El recurso más relevante del negocio es la experiencia operativa del equipo fundador, en particular en los procesos de evaluación de vehículos, negociación comercial, atención al cliente y gestión administrativa. Esta experiencia permite ejecutar

con eficiencia todas las actividades del modelo de negocio, reduciendo errores y mejorando la calidad del servicio brindado.

Aliados Estratégicos

El presente plan de negocios no contempla aliados estratégicos formales en su estructura operativa inicial. Todas las funciones clave del negocio, incluyendo la adquisición, reacondicionamiento y venta de vehículos, serán gestionadas internamente o mediante la contratación de servicios tercerizados sin establecer alianzas estratégicas permanentes. Este enfoque busca mantener flexibilidad operativa y control directo sobre los procesos, sin depender de acuerdos de colaboración a largo plazo.

Estructura de Costos

La estructura de costos del negocio está compuesta principalmente por tres rubros: la adquisición y verificación de los vehículos usados, los gastos de marketing y promoción (especialmente en medios digitales), y el alquiler del espacio físico (galpón y showroom). Estos tres componentes representan los pilares operativos que permiten adquirir, reacondicionar y comercializar las unidades.

Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos del negocio provienen de la venta de vehículos usados al público final, así como de la oferta de servicios adicionales como financiación, garantías extendidas y la gestión de trámites mediante gestoría. Estas fuentes permiten diversificar la generación de ingresos y aportar valor adicional al cliente, aumentando la rentabilidad por operación.

3. Análisis Estratégico

Análisis del Macroentorno (PESTEL)

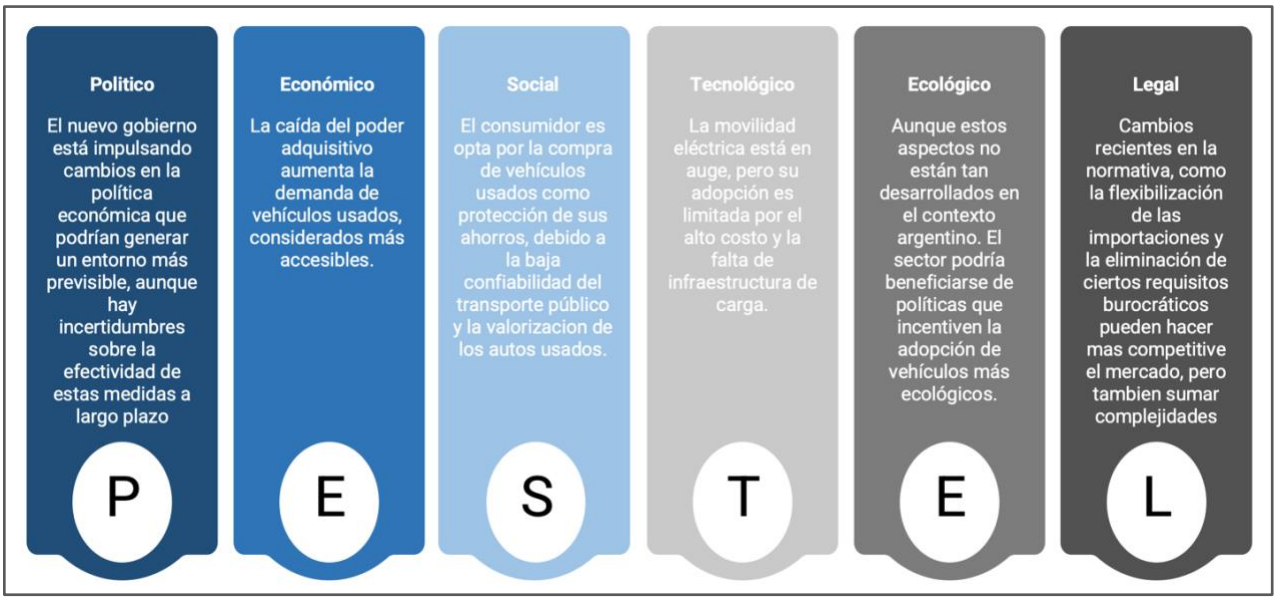

Figura 2: Análisis PESTEL.
Fuente de elaboración propia en base al Análisis PEST, publicado por Francis J. Aguilar, 1967.

El análisis político del contexto actual muestra que el nuevo gobierno está implementando cambios en la política económica, lo que podría generar un entorno más previsible a corto plazo. Sin embargo, persisten incertidumbres sobre la efectividad de estas medidas a largo plazo. Las reformas que buscan estabilizar la economía y reducir la inflación podrían tener efectos positivos en el clima de negocios, aunque el marco político sigue siendo un factor de riesgo debido a la volatilidad de las políticas.

En cuanto al entorno económico, la caída del poder adquisitivo ha generado una mayor demanda de vehículos usados, ya que son considerados una opción más accesible en comparación con los autos nuevos. Esta tendencia ha crecido debido a la inflación y la devaluación de la moneda, lo que ha empujado a los consumidores a buscar alternativas más económicas y duraderas, como los vehículos de segunda mano. A su vez, la demanda de estos autos ha crecido como una estrategia para proteger los ahorros ante la incertidumbre económica.

Desde una perspectiva social, el consumidor argentino ha comenzado a ver la compra de vehículos usados como una forma de resguardar sus ahorros, especialmente debido a la baja confiabilidad del transporte público y la preferencia por un bien tangible que mantenga su valor. Además, el contexto económico, marcado por la inflación y la inestabilidad de la moneda, ha reforzado esta tendencia, llevando a los consumidores a buscar opciones más seguras y económicas para satisfacer sus necesidades de movilidad.

En términos tecnológicos, la movilidad eléctrica está ganando terreno a nivel mundial, pero su adopción en Argentina es aún limitada. Los altos costos de los vehículos eléctricos y la falta de infraestructura de carga son barreras importantes para su expansión. Esta situación hace que los vehículos tradicionales sigan siendo la opción más accesible y práctica para la mayoría de los consumidores. Aunque es probable que la tecnología continúe avanzando, en el corto y mediano plazo, los autos convencionales seguirán dominando el mercado.

En cuanto a los factores ecológicos, aunque estos no son tan relevantes aún en el contexto argentino, existen oportunidades para que el sector de vehículos usados se beneficie de políticas públicas que incentiven la adopción de vehículos más ecológicos. Estas políticas podrían incluir subsidios o beneficios fiscales para los consumidores que opten por autos con menores emisiones, lo que podría ayudar a impulsar la venta de vehículos más eficientes desde el punto de vista ambiental.

Finalmente, el análisis legal muestra que el marco normativo ha sufrido cambios importantes, como la flexibilización de las importaciones y la eliminación de ciertos requisitos burocráticos, lo que podría hacer más competitivo el mercado de vehículos usados. Sin embargo, estos cambios también podrían generar una mayor complejidad en términos de cumplimiento de regulaciones. Las empresas deberán adaptarse a estos cambios para mantenerse competitivas, lo que podría representar tanto una oportunidad como un desafío dependiendo de la rapidez con que se implementen estas reformas.

Proyección de Condiciones a Corto y Mediano Plazo

El entorno político probablemente seguirá siendo incierto, afectando las decisiones de inversión a largo plazo. Sin embargo, la economía podría estabilizarse con nuevas políticas y reformas. En el mediano plazo, la demanda de vehículos usados seguiría fuerte debido a la inflación y la desconfianza en la moneda. Si el poder adquisitivo de los consumidores mejora, el mercado de usados también se beneficiaría, generando un mayor recambio de unidades y un volumen más alto de operaciones.

En cuanto a la movilidad eléctrica, el costo de los autos eléctricos probablemente seguirá siendo una barrera para su adopción generalizada, lo que favorece la permanencia de los vehículos convencionales como opción preferida de compra.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva de un mercado evaluando cinco factores clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. A continuación, se presenta el análisis aplicado al mercado regional de vehículos usados.

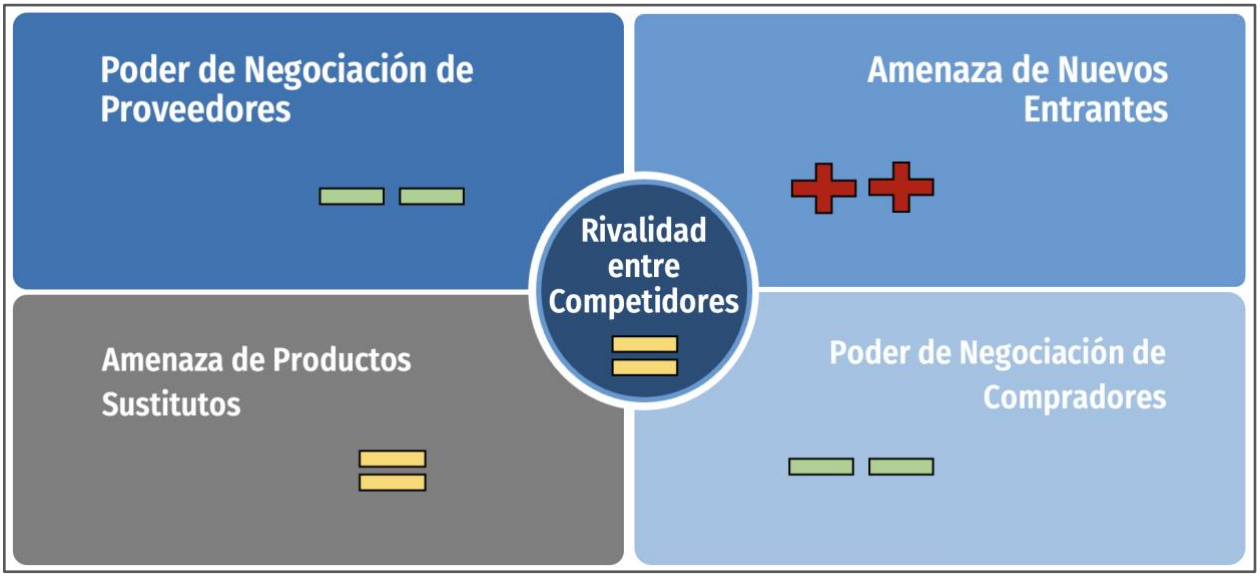

Figura 3: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.
Fuente de elaboración propia en base al Análisis de las 5 Fuerzas, publicado por Michael E. Porter, 1979.

Rivalidad entre Competidores

La competencia en el mercado regional de vehículos usados se considera moderada. Existen concesionarios establecidos y numerosos vendedores independientes, lo que genera cierta presión competitiva. Sin embargo, la falta de procesos formales, garantías y respaldo técnico en muchos de estos actores abre espacio para propuestas más profesionalizadas que aporten diferenciación.

Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que facilita el ingreso de nuevos participantes al mercado. La inversión inicial no es prohibitiva y existen pocos obstáculos regulatorios, lo que incrementa el riesgo de saturación. En este contexto, la diferenciación mediante calidad del servicio, garantías, y digitalización se vuelve clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores es bajo. El mercado de vehículos usados está altamente atomizado, con múltiples fuentes de adquisición, lo que permite negociar precios y condiciones favorables. La abundancia de oferta permite seleccionar unidades según criterios de calidad y precio, reduciendo la dependencia de proveedores específicos.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de los compradores también es bajo. Aunque existen varias opciones en el mercado, la oferta de vehículos usados en buen estado, certificados y con garantía es limitada. Además, la posibilidad de acceder a planes de financiamiento y asesoramiento personalizado reduce el margen de negociación del cliente, al ofrecerle una solución integral difícil de encontrar en vendedores informales.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de sustitutos es moderada. Si bien los automóviles nuevos y las motocicletas pueden considerarse alternativas, las primeras son menos accesibles debido a su alto costo y las restricciones del mercado nacional. Las motocicletas, por su parte, representan una opción viable especialmente en zonas con deficiencia de transporte público, aunque no ofrecen el mismo nivel de confort, seguridad ni valor patrimonial que un automóvil.

Análisis FODA

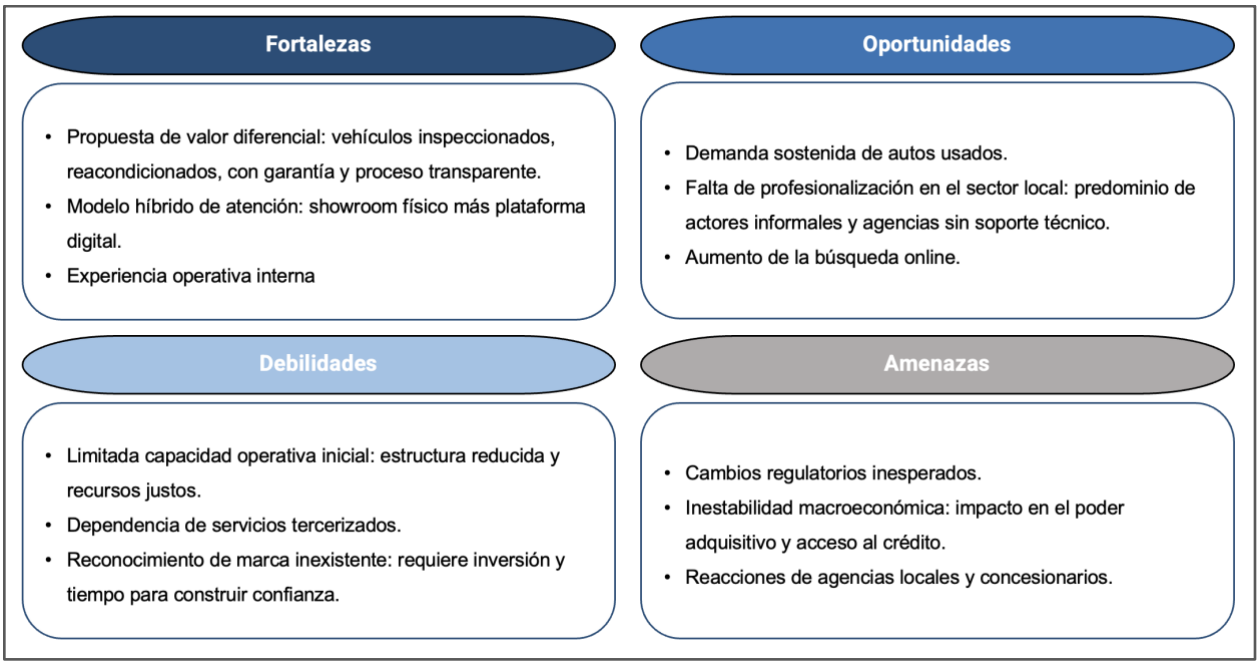

Figura 4: Análisis FODA.
Fuente de elaboración propia en base al Análisis FODA (SWOT), publicado por Albert S. Humphrey, 1964.

Fortalezas

El presente plan de negocios cuenta con una propuesta de valor sólida y diferenciadora, basada en la comercialización de vehículos usados previamente inspeccionados, reacondicionados y con garantía incluida. Esto permite ofrecer una experiencia de compra transparente y confiable, que representa una ventaja competitiva frente a los vendedores informales. El modelo híbrido de atención, combinando showroom físico en Concordia y una plataforma digital, facilita el acceso a una clientela diversa, mejorando el alcance y la experiencia del usuario. A su vez, el conocimiento

profundo del mercado regional y la experiencia operativa del equipo fundador aseguran eficiencia en la gestión y adecuación a las necesidades locales.

Oportunidades

El mercado argentino presenta una demanda sostenida de vehículos usados, impulsada por el contexto inflacionario, la inaccesibilidad del 0 km y la percepción del auto como reserva de valor. En la región de la Costa del Río Uruguay, la falta de profesionalización en el rubro representa una oportunidad clara de posicionamiento mediante un servicio estructurado, confiable y con soporte técnico. El avance en los hábitos digitales de consumo, con cada vez más personas comparando y consultando online antes de comprar, también favorece la estrategia digital planteada por el proyecto.

Debilidades

Entre las principales debilidades del proyecto se encuentra su limitada capacidad operativa inicial, con una estructura acotada tanto en personal como en recursos técnicos. Esto puede generar cuellos de botella si la demanda crece rápidamente. Además, el negocio dependerá en su fase inicial de servicios tercerizados (mecánica especializada, gestoría, chapa y pintura), lo que puede afectar los tiempos de respuesta o la estandarización de la calidad. Otro aspecto relevante es la ausencia de posicionamiento previo en el mercado, lo cual requiere un esfuerzo significativo en marketing para generar confianza en los clientes potenciales.

Amenazas

El entorno competitivo incluye tanto agencias locales como plataformas digitales consolidadas, así como vendedores particulares que operan sin estructura y con precios bajos. Estos actores pueden responder al ingreso del nuevo negocio con ajustes en sus estrategias comerciales. Asimismo, la volatilidad macroeconómica argentina, con cambios frecuentes en el poder adquisitivo, el tipo de cambio o las regulaciones comerciales, representa una amenaza constante. Cualquier modificación en los

requisitos impositivos o registrales podría afectar directamente los márgenes y la operativa del emprendimiento.

Justificación de la Oportunidad desde el Análisis del Entorno

El entorno político y económico, caracterizado por la incertidumbre y la alta inflación, podría generar un aumento en la demanda de vehículos usados, vistos como una opción más accesible frente a la caída del poder adquisitivo. Además, la rivalidad moderada en el mercado local y el alto poder de negociación de los compradores presentan una ventaja para un modelo de negocio que ofrezca precios competitivos y opciones de financiamiento flexibles. Las barreras de entrada relativamente bajas facilitan la entrada al mercado con menor riesgo, capitalizando en la lealtad de los consumidores locales que buscan opciones económicas y confiables.

4. Estudio de Mercado

Análisis de la Industria y de su Cadena de Valor

La industria de la compraventa de automóviles usados en Argentina ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, influenciada por factores macroeconómicos, avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los consumidores. A diferencia del mercado de autos nuevos, donde la oferta está dominada por fabricantes y concesionarias oficiales, el sector de vehículos usados presenta una estructura más fragmentada, con la participación de agencias especializadas, plataformas digitales y transacciones entre particulares.

Históricamente, el mercado automotor argentino ha estado condicionado por ciclos de alta inflación, restricciones a las importaciones y fluctuaciones en la disponibilidad de financiamiento. Durante los años 90, con la estabilidad económica y la apertura del comercio exterior, la compra de vehículos nuevos creció sustancialmente, generando una mayor oferta de autos usados en el mercado. Sin embargo, con la crisis de 2001 y la posterior devaluación, los consumidores comenzaron a optar por vehículos de segunda mano como alternativa más accesible.

El mercado de autos usados en Argentina presenta una serie de particularidades que influyen en su funcionamiento y en las estrategias de comercialización. Uno de los aspectos más relevantes es la existencia de un mercado informal significativo, donde una gran parte de las transacciones se realiza fuera del circuito formal, mediante ventas directas entre particulares sin intervención de concesionarias o agencias registradas. Este fenómeno genera riesgos para los compradores en términos de calidad, seguridad legal y garantías del vehículo, pero a la vez implica un desafío y una oportunidad para las empresas que buscan ofrecer un servicio más seguro y confiable.

El nivel de servicios requeridos por los compradores también es un factor clave dentro del sector. A diferencia de los vehículos nuevos, cuya calidad y estado son garantizados por el fabricante, en el mercado de usados es fundamental contar con un historial de mantenimiento verificable y con informes detallados sobre el estado del

vehículo. La transparencia en estos aspectos es determinante al momento de concretar una operación y puede marcar la diferencia en la percepción del cliente sobre la confiabilidad del vendedor.

Otro punto a considerar es la relación con los entes gubernamentales. La compra de un automóvil usado implica una serie de trámites burocráticos que incluyen la transferencia de titularidad, la verificación policial y la certificación de libre deuda, entre otros. La eficiencia en la gestión de estos procedimientos puede convertirse en un valor diferencial para el negocio, ya que permite reducir tiempos de espera y facilitar la experiencia del comprador.

En un mercado donde la oferta es amplia y diversificada, la trayectoria y la confianza del vendedor juegan un papel fundamental. El prestigio de una agencia o concesionaria influye directamente en la decisión de compra de los clientes, quienes buscan seguridad y respaldo en sus operaciones. Contar con una reputación sólida y referencias confiables se convierte en un activo estratégico para cualquier negocio en este sector.

Las costumbres de los consumidores también tienen un impacto directo en la dinámica del mercado. En Argentina, es común la compra directa entre particulares como una forma de reducir costos y evitar intermediarios. Sin embargo, la preferencia por marcas confiables con buena disponibilidad de repuestos y bajo costo de mantenimiento sigue siendo una constante en la demanda de vehículos usados. Modelos con reputación de durabilidad y fácil reventa tienden a conservar su valor en el tiempo, lo que incide en las decisiones de compra tanto de consumidores finales como de comerciantes dedicados a la reventa.

En la última década, el sector ha mostrado una fuerte correlación con la evolución del dólar y el poder adquisitivo de los consumidores. Según la Cámara del Comercio Automotor (2025), la relación entre ventas de autos usados y nuevos en Argentina ha sido en promedio de 3 a 1, lo que evidencia la preferencia del público por opciones más económicas y con menor depreciación inicial.

Definición del Mercado

El presente plan de negocios se inserta en la industria automotriz, dentro del mercado de compra y venta de vehículos en Argentina. Este mercado se encuentra dividido en dos grandes categorías. La primera corresponde a la venta de vehículos 0 km, en la que participan concesionarios oficiales y agentes autorizados que comercializan unidades nuevas, muchas veces con garantía de fábrica y planes de financiación específicos. La segunda categoría abarca la venta de vehículos usados, donde se comercializan automóviles previamente patentados que han sido adquiridos y utilizados por al menos un propietario anterior. En Argentina, este segmento es altamente dinámico y representa más del doble de las ventas de autos nuevos, según la Cámara del Comercio Automotor (2025).

Dentro del mercado de vehículos usados pueden identificarse dos grandes segmentos. El primero está conformado por vehículos utilitarios, como pickups, furgonetas y unidades de carga, cuya demanda se concentra en sectores comerciales, agrícolas e industriales. El segundo segmento corresponde a los automóviles de uso particular, que incluye sedanes, hatchbacks, coupés y SUVs. Este plan de negocios se enfocará específicamente en este segundo grupo, dado su volumen y dinámica de mercado. Según datos de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor (2022, 2023, 2024), las transferencias de vehículos vienen creciendo a un ritmo promedio del 5% anual desde 2022, lo que evidencia una tendencia sostenida que respalda el potencial del sector.

Estimación del Mercado

El presente plan de negocios se orienta al mercado de compra y venta de automóviles usados en la costa del Río Uruguay. Para establecer la dimensión de este mercado, es fundamental analizar las tendencias de venta a nivel nacional y su impacto en la zona específica donde operará el negocio.

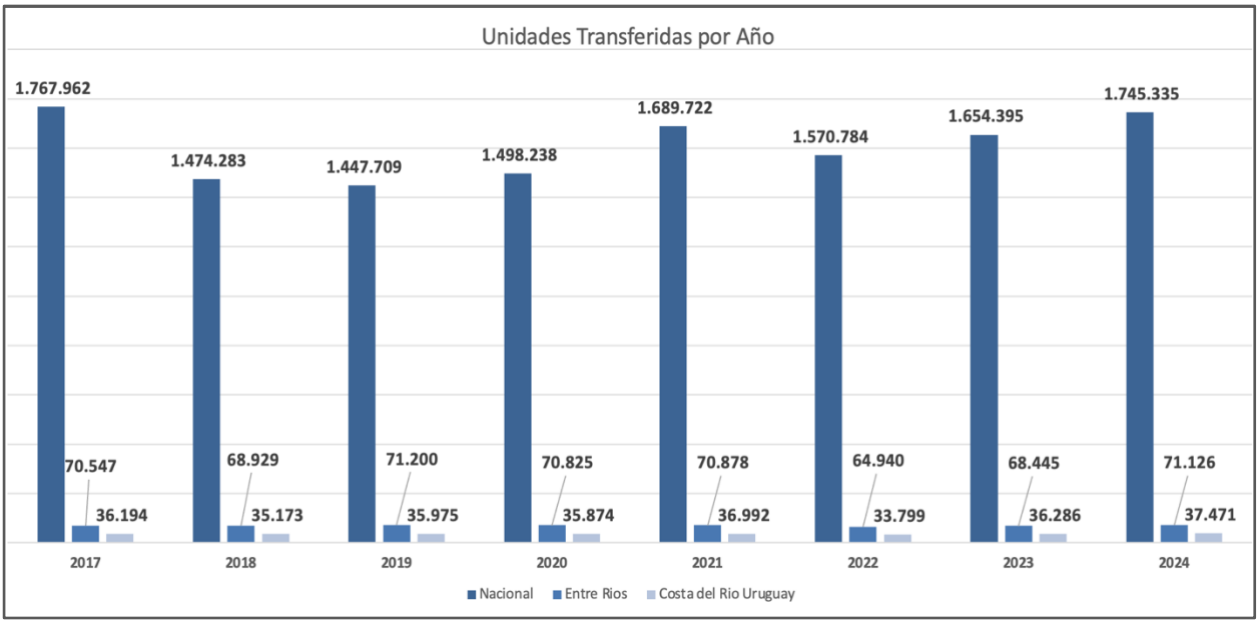

Figura 5: Unidades transferidas por año.
Fuente de elaboración propia en base a las estadísticas publicadas por la Cámara del Comercio Automotor, 2025.

Según datos de la Cámara del Comercio Automotor (2025), la venta de vehículos usados en Argentina ha mantenido una media anual de aproximadamente 1.550.000 unidades. El valor promedio de cada transacción se estima en 14.000 dólares. Dentro de este contexto, el mercado de la costa del Río Uruguay representa un 2.15% del total de las ventas a nivel nacional. Este porcentaje permite estimar un volumen de 37.500 unidades vendidas anualmente en esta región, lo que equivale a un movimiento de mercado cercano a los 525.000.000 de dólares por año. Este nivel de comercialización demuestra que la zona cuenta con una demanda consolidada y un alto potencial de negocio.

La oportunidad de inserción en este mercado radica en la capacidad de ofrecer un stock diversificado y competitivo, con precios ajustados a la demanda local. La estrategia comercial deberá estar enfocada en la identificación de modelos con alta rotación, una correcta estructuración de precios y el desarrollo de servicios complementarios como planes de financiación, garantías extendidas y asesoramiento en la gestión de trámites.

El análisis cuantitativo del mercado objetivo confirma que la costa del Río Uruguay presenta un entorno propicio para el desarrollo de un negocio de compra y venta de automóviles usados. La solidez de la demanda, la estabilidad del volumen de

operaciones y el tamaño del mercado convierten a esta región en un área estratégica para la implementación del plan de negocios.

Tendencias Actuales del Mercado

Expansión del Crédito Prendario

En el contexto económico argentino, caracterizado por alta inflación y dificultades de acceso al crédito tradicional, se observa una tendencia creciente hacia la utilización de créditos prendarios para la adquisición de vehículos usados. Durante los primeros cuatro meses de 2025, el 8,6% de las operaciones de autos usados se financiaron mediante esta modalidad, frente al 5,1% del mismo período del año anterior, lo que refleja una marcada recuperación de la financiación en este segmento (SIOMAA, citado en Infobae, 2025). Este fenómeno evidencia un cambio en el comportamiento del consumidor, que busca opciones accesibles y previsibles para la compra de automóviles en un contexto de incertidumbre macroeconómica.

Crecimiento de Vehículos Eléctricos

De forma paralela, se registra un crecimiento sostenido en la participación de vehículos eléctricos, incluyendo híbridos y eléctricos puros, dentro del mercado automotor argentino. Según datos del SIOMAA, en 2024 se patentaron 14.175 unidades de este tipo, lo que representa un incremento del 48% respecto al año anterior (SIOMAA, citado en Clarín, 2025). Aunque los vehículos eléctricos aún ocupan una porción marginal en el mercado de usados, esta tendencia señala un cambio paulatino en las preferencias de los consumidores hacia alternativas más sostenibles, impulsadas por la conciencia ambiental y el aumento progresivo de la oferta disponible.

Tendencias Emergentes

Emergencia del Leasing en el Mercado de Autos Usados

En los últimos años, el leasing ha comenzado a consolidarse como una alternativa de financiamiento en el mercado automotor argentino, especialmente en el segmento de vehículos usados con fines productivos. En diciembre de 2022, el Banco Argentino de

Desarrollo lanzó una línea de leasing destinada a la adquisición de camiones, semirremolques y utilitarios usados para empresas de todo el país, marcando un hito en la diversificación de las herramientas financieras disponibles para las pymes (Infobae, 2022).

Esta modalidad de financiamiento permite a las empresas acceder a bienes de capital sin necesidad de realizar una inversión inicial significativa, facilitando la renovación de flotas y la mejora de la competitividad. Aunque el leasing en el mercado de autos usados aún representa una porción menor en comparación con otras formas de financiamiento, su crecimiento indica una tendencia emergente que podría ganar relevancia en los próximos años, especialmente si se amplían las líneas de crédito y se promueven políticas que incentiven su adopción.

Particularidades del Mercado

El mercado de autos usados se caracteriza por un alto nivel de informalidad, donde una proporción significativa de las transacciones se realiza directamente entre particulares, sin intervención profesional ni controles técnicos estandarizados. A pesar de este contexto, los compradores exigen cada vez más información precisa y documentación técnica que respalde el estado del vehículo, como el historial de mantenimiento y verificaciones mecánicas.

Las operaciones también implican la realización de trámites obligatorios ante organismos públicos, como la transferencia de dominio, la verificación policial y la obtención de informes registrales. Estos procesos burocráticos agregan complejidad a la compra, especialmente para quienes no cuentan con experiencia previa.

En este entorno, la confianza en el vendedor cobra un valor central. El historial, la reputación y las referencias personales o digitales suelen ser determinantes en la decisión de compra. Asimismo, persisten ciertas costumbres del consumidor argentino, como la preferencia por marcas tradicionales que aseguren fácil mantenimiento, disponibilidad de repuestos y buena reventa. Además, los canales informales como redes

sociales y plataformas de clasificados continúan siendo los medios más utilizados para concretar operaciones, en lugar de canales institucionalizados o profesionales.

Justificación de la Oportunidad desde el Mercado

El mercado de autos usados representa una oportunidad concreta y sostenible, tanto por su volumen como por sus características estructurales. Se trata de un mercado de gran tamaño, con una media anual de aproximadamente 1.550.000 unidades. Además, presenta una demanda constante, alimentada por la imposibilidad de acceder a vehículos 0 km debido a su elevado costo en un contexto de alta inflación y restricciones al crédito.

Uno de los principales problemas del mercado actual es la informalidad. Las operaciones entre particulares, que representan una porción significativa del total, carecen en muchos casos de garantías, respaldo legal o información técnica confiable. Esta situación expone al comprador a riesgos como documentación incompleta, deudas ocultas, fallas mecánicas no declaradas o complicaciones en la transferencia del vehículo.

En ese contexto, los consumidores muestran una marcada preferencia por operaciones transparentes, con historial verificable, atención personalizada y procesos claros. Esta tendencia, alineada con hábitos de consumo locales que valoran la confianza y el trato directo, abre espacio para modelos de negocios que profesionalicen la experiencia de compra sin alejarse del vínculo humano característico del rubro.

Por último, el modelo propuesto cuenta con potencial de escalabilidad, tanto geográfica como en términos de diversificación de servicios. La posibilidad de replicar el esquema en otras localidades similares o incorporar servicios complementarios como gestoría, financiación o garantías extendidas refuerza la viabilidad a largo plazo y la capacidad de adaptación del negocio frente a la evolución del mercado.

Análisis Estático de la Competencia

El mercado de compra y venta de autos usados en la región del Río Uruguay está compuesto por diversos actores que ofrecen distintos niveles de servicio, financiamiento y respaldo.

Competidor	Propuesta de Valor	Precios Promedio	Calidad del Servicio	Cobertura Geográfica	Presencia Digital	Activos
Concesionarios Oficiales	Venta de usados, 0km y planes de ahorro con soporte de la marca	Alto	Alta: post-venta y garantía respaldada por la marca	Nacional: sucursales en varias provincias	Moderada	Amplia flota, talleres propios y acceso a financiamiento oficial
Agencias Locales	Venta de usados económicos, con financiamiento básico y servicio limitado	Moderado - Bajo	Media: servicios limitados, sin garantías ni post-venta	Local	Baja: presencia en redes y clasificados online, sin plataforma digital	Flota pequeña, infraestructura limitada, red de contactos locales
Plataformas digitales	Compra y venta de usados certificados, con garantía y financiación	Moderado	Media - Alta: revisión mecánica completa, atención post-venta y servicios adicionales	Local (AMBA) y nacional (online)	Fuerte: página web, app y redes	Amplia flota, sucursales y talleres propios.
Vendedores Particulares	Venta directa de autos usados, sin intermediarios	Bajo	Baja: revisión por cuenta del comprador	Local	Baja: redes y clasificados online	Sin activos formales

Tabla 1: Análisis Estático de la Competencia.
Fuente de elaboración propia.

Los concesionarios oficiales lideran el mercado en términos de confianza y calidad de servicio. Su mayor fortaleza radica en la garantía post-venta y el respaldo directo de las marcas que representan, lo que brinda seguridad a los compradores. Además, ofrecen planes de financiación estructurados que facilitan la adquisición de vehículos tanto nuevos como usados. Sin embargo, su principal debilidad es el precio elevado, que limita su acceso a una parte significativa del mercado. A esto se suma que sus sucursales se concentran en las principales ciudades, lo que obliga a muchos compradores de localidades más pequeñas a trasladarse para acceder a sus servicios.

Las agencias locales tienen una fuerte presencia en la región y se enfocan en ofrecer autos usados a precios más accesibles. A diferencia de los concesionarios, no cuentan con un respaldo directo de marca ni con garantías extensas, lo que puede generar incertidumbre en algunos compradores. No obstante, su cercanía con el mercado local y su conocimiento del contexto económico de la región les permiten adaptarse mejor a las necesidades del público. Si bien sus opciones de financiamiento son más limitadas, su flexibilidad en las negociaciones y su trato personalizado los convierten en una alternativa atractiva para quienes buscan un equilibrio entre precio y confianza.

Las plataformas digitales han logrado consolidarse en el mercado nacional gracias a su capacidad para ofrecer una amplia variedad de vehículos con certificación, financiación y servicios adicionales. Sin embargo, en la región del Río Uruguay su impacto sigue siendo moderado debido a barreras logísticas y a la necesidad de que los compradores viajen para ver y retirar los vehículos. A pesar de estas limitaciones, representan una opción con gran potencial de crecimiento, ya que cada vez más consumidores recurren a internet para comparar precios, verificar antecedentes de los autos y explorar opciones de compra sin depender de un punto de venta físico.

La venta directa entre particulares sigue siendo una de las opciones más comunes en la región, especialmente para quienes buscan precios bajos sin recurrir a intermediarios. No obstante, esta modalidad implica riesgos significativos, ya que los vehículos no cuentan con certificación ni garantías, y los trámites deben ser gestionados por el comprador. Además, la falta de regulación puede dar lugar a estafas o a la adquisición de vehículos con problemas ocultos. A pesar de estas desventajas, la compra entre particulares sigue siendo atractiva para quienes priorizan el precio y están dispuestos a asumir los riesgos asociados.

Análisis de la Competencia desde la Mirada del Cliente

Competidor	Financiación (10%)	Garantía (20%)	Post-Venta (15%)	Accesibilidad (10%)	Reputación (30%)	Control y Certificación (15%)	Total
Concesionarios Oficiales	8	9	8	7	9	7	**8.2**
Agencias Locales	7	7	6	8	7	6	**6.3**
Plataformas Digitales	8	8	7	9	7	7	**6.9**
Vendedores Particulares	5	3	3	5	5	5	**3.9**
Plan de Negocio	7	8	8	9	8	7	**7.3**

Tabla 2: Análisis de la Competencia desde la Mirada del Cliente.
Fuente de elaboración propia.

El plan de negocio propuesto busca posicionarse como una alternativa que combine lo mejor de cada competidor, ofreciendo el respaldo y la seguridad de los concesionarios oficiales con la accesibilidad y flexibilidad de las agencias locales y plataformas digitales. Para lograrlo, la estrategia se centrará en brindar un servicio confiable y transparente, con vehículos certificados, opciones de financiamiento accesibles y un proceso de compra simplificado.

El ingreso de un nuevo actor puede generar diferentes respuestas en los competidores actuales. A continuación, se analizan las reacciones esperadas de cada uno.

Los concesionarios oficiales son los actores con mayor respaldo de marca y una estructura sólida para competir. Ante la llegada de un negocio que ofrece certificación, financiamiento y un enfoque accesible, es probable que busquen reforzar sus garantías en vehículos usados, ampliando la cobertura de postventa para atraer a compradores indecisos. También podrían mejorar sus servicios de mantenimiento y atención al cliente, haciendo más atractiva la compra de un usado certificado en un concesionario en lugar de en una plataforma independiente.

Posibles estrategias:

- Extender garantías a vehículos usados más antiguos.
- Ofrecer mantenimiento o revisiones gratuitas durante un período determinado.
- Mejorar las condiciones de financiamiento para modelos seminuevos.
- Campañas de fidelización para retener clientes en la postventa.

Las agencias locales, que tradicionalmente operan con autos económicos y financiamiento básico, podrían verse forzadas a adoptar algunos elementos de la propuesta del nuevo negocio. Aunque no tienen la estructura de los concesionarios, podrían empezar a ofrecer verificaciones mecánicas previas y garantías limitadas para diferenciarse de la competencia y generar mayor confianza.

Posibles estrategias:

- Implementar verificaciones mecánicas en sus vehículos usados.
- Ofrecer garantías cortas (30-90 días) en algunos modelos seleccionados.
- Ampliar su presencia digital para llegar a más compradores.
- Mejorar sus opciones de financiamiento con alianzas estratégicas.

Las plataformas digitales ya cuentan con una fuerte presencia online y un modelo basado en certificación y servicios adicionales. La entrada de un nuevo competidor podría llevarlas a reforzar su posición con más beneficios postventa o mejoras en la experiencia del usuario. Su principal ventaja es la escalabilidad y el alcance nacional, pero en regiones más pequeñas, como el Río Uruguay, podrían necesitar estrategias más localizadas para consolidar su liderazgo.

Posibles estrategias:

- Introducir servicios postventa más sólidos, como mantenimiento o asistencia mecánica.

- Mejorar su tecnología, con herramientas de evaluación más precisas y transparentes.
- Lanzar campañas de marketing agresivas para posicionarse como la opción más confiable.

Dado que los vendedores particulares operan en el mercado informal sin estructura ni respaldo, su reacción será mínima o nula. Algunos podrían intentar atraer compradores bajando aún más los precios, pero esto no será suficiente para competir con una propuesta que ofrezca certificación, garantía y financiamiento.

Posibles estrategias:

- Bajada de precios para atraer compradores sensibles al costo.
- Mayor uso de redes sociales y plataformas de clasificados para aumentar la visibilidad.
- Implementación de estrategias de "venta rápida" con precios negociables.

El nuevo plan de negocio podría generar una evolución en el mercado de autos usados en la región del Río Uruguay. El desafío principal será mantener una diferenciación clara y ofrecer una experiencia de compra superior, combinando la confianza de los concesionarios, la accesibilidad de las agencias locales y la innovación de las plataformas digitales.

Análisis y Descripción del Consumidor

Mapa de Empatía

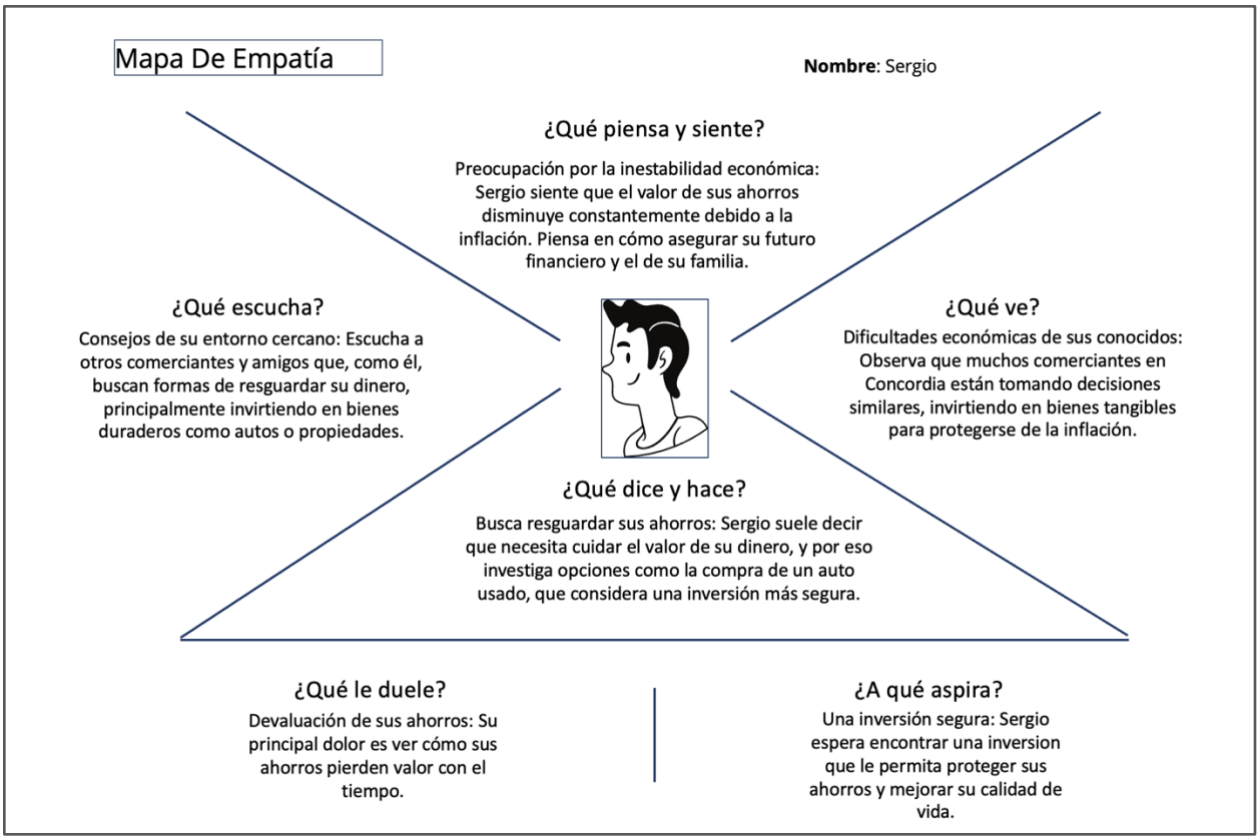

Figura 6: Mapa de Empatía.
Fuente de elaboración propia.

El consumidor ideal para este plan de negocios es una persona que busca estabilidad en un contexto de incertidumbre económica. Su vida está marcada por la necesidad de tomar decisiones financieras inteligentes, ya que siente que el esfuerzo que dedica a su trabajo o emprendimiento no se traduce en seguridad a largo plazo. Observa cómo el dinero pierde valor rápidamente y cómo cada compra importante debe ser planificada con cautela para evitar pérdidas. Se preocupa por el bienestar de su familia y por garantizarles un futuro sin sobresaltos económicos, lo que lo lleva a evaluar inversiones que le brinden resguardo de valor y utilidad real.

En su contexto cotidiano, ve que el acceso a bienes duraderos se ha vuelto más complejo. Nota cómo los precios de los vehículos nuevos se incrementan constantemente, cómo las opciones de financiación son escasas y poco convenientes, y cómo la economía en general obliga a la gente a ser más estratégica en sus compras. Al mismo tiempo, observa que otros comerciantes, profesionales y trabajadores

independientes están tomando decisiones similares a las que él considera, invirtiendo en bienes como autos usados o propiedades en lugar de dejar su dinero en efectivo. También se da cuenta de que los autos usados han mantenido o incluso aumentado su valor en dólares en los últimos años, lo que refuerza su idea de que esta compra podría representar una oportunidad financiera.

Aspira a una vida con mayor estabilidad y tranquilidad económica. Quiere asegurarse de que sus ingresos no se diluyan con el paso del tiempo y busca formas de hacer rendir su dinero. La compra de un auto usado se convierte en un medio para lograr ese objetivo porque, además de ser un bien necesario para su movilidad diaria, representa una inversión que puede resguardar parte de su capital. En su visión ideal, el auto que compre le permitirá mejorar su calidad de vida sin comprometer su economía, brindándole seguridad, funcionalidad y la posibilidad de revenderlo en el futuro sin una gran pérdida de valor.

Su mayor dolor es la sensación de que su dinero pierde valor constantemente. Le frustra la idea de haber ahorrado durante años para que, en poco tiempo, esos ahorros tengan un menor poder adquisitivo. También le preocupa cometer un error al elegir un vehículo y terminar con un auto que le genere gastos imprevistos o problemas mecánicos que afecten su economía. No quiere que su compra se convierta en una carga, sino en una solución.

En su entorno escucha muchas opiniones sobre la situación económica y las mejores formas de proteger su dinero. Conversa con otros comerciantes, amigos y familiares que enfrentan las mismas preocupaciones y que han optado por invertir en bienes duraderos. También presta atención a lo que dicen los mecánicos y especialistas en autos, quienes suelen advertirle sobre los riesgos de comprar sin una evaluación adecuada. A través de su red de contactos y de la información que encuentra en plataformas digitales, confirma que la opción de un auto usado puede ser una alternativa inteligente si se elige con cuidado.

Este análisis permite entender que el consumidor no solo busca un auto por necesidad, sino que lo ve como una decisión estratégica dentro de su contexto financiero.

Su compra estará motivada por la seguridad, la confianza en el vendedor y la posibilidad de obtener un vehículo que le brinde tranquilidad tanto en su uso diario como en el valor que pueda conservar a futuro.

Biografía del Cliente Ideal

Sergio, de 40 años, es dueño de una ferretería en Concordia, Entre Ríos. Su negocio le proporciona estabilidad económica, pero la inflación y el alto costo de los autos nuevos lo han llevado a buscar opciones en el mercado de vehículos usados. Además, tiene algunos ahorros “abajo del colchón" que siente que se están desvalorizando, por lo que ve la compra de un auto como una buena inversión para proteger su dinero.

En su rutina diaria, Sergio se dedica a la gestión de su comercio, lo que requiere que esté en constante movimiento dentro de la ciudad y sus alrededores. A menudo consulta con amigos, familiares y proveedores sobre sus experiencias con autos usados y recibe recomendaciones de mecánicos confiables. También se mantiene informado a través de plataformas en línea y foros para comparar opciones y precios.

En su tiempo libre, a Sergio le gusta disfrutar de actividades al aire libre con su familia, como el fútbol, el ciclismo y las excursiones por la región. Además, participa en eventos locales y actividades comunitarias, lo que le permite socializar con otros empresarios y conocer las novedades del mercado.

Durante los fines de semana, Sergio visita concesionarias y explora anuncios en línea en busca de un auto usado que ofrezca una buena relación calidad-precio y fiabilidad. Su principal preocupación es evitar gastos inesperados en reparaciones y asegurarse de que el vehículo esté en buen estado a largo plazo. También enfrenta el desafío de encontrar opciones de financiación accesible que se ajusten a su presupuesto.

Estudio de Mercado

Característica	Variable	Estudio de Mercado
Búsqueda de confiabilidad	Cantidad de kilómetros recorridos por el auto usado	¿Cuántos kilómetros tenía el auto usado que compraste por última vez? ¿Había un rango de kilometraje que considerabas aceptable al momento de la compra?
Investigación previa	Tiempo dedicado a investigar	Antes comprar tu último usado, ¿cuánto tiempo destinaste a buscar información o comparar opciones?
Temor a problemas ocultos	Dinero reservado para reparaciones	En tu última compra de un usado, ¿consideraste un monto específico para reparaciones o mantenimiento posterior? ¿Qué porcentaje del valor del auto reservaste?
Consulta con terceros	Número de personas consultadas antes de comprar	Antes de decidirte, ¿a cuántas personas consultaste para pedir consejo o validar tu elección?
25 – 45 años	Edad	Según los datos del último censo, el grupo etario entre 25 y 45 años representa alrededor de 264.839 personas en la región.

Tabla 3: Estudio de Mercado.
Fuente de elaboración propia.

En base a las preguntas realizadas, se puede concluir que el consumidor potencial de autos usados demuestra una fuerte búsqueda de confiabilidad, priorizando vehículos con un kilometraje razonable al momento de la compra. A su vez, dedica tiempo a investigar y comparar opciones antes de tomar una decisión, lo que evidencia un proceso de compra informado y reflexivo. También se identifica un temor a problemas ocultos, ya que gran parte de los compradores reserva dinero para afrontar posibles reparaciones o mantenimiento posterior. En cuanto a la validación de su elección, suele consultar con terceros antes de concretar la operación, reforzando la importancia de la opinión de personas de confianza. Por último, el público objetivo se concentra principalmente en personas de entre 25 y 45 años, un segmento que representa más de 264.000 individuos en la región analizada (INDEC, 2023).

Mercado Potencial

Dado el contexto de competencia previamente analizado, la demanda en el mercado de autos usados en la Costa del Río Uruguay se encuentra influenciada por factores como la capacidad de ahorro de los consumidores, la percepción de los vehículos usados como inversión y la necesidad de contar con un medio de transporte confiable.

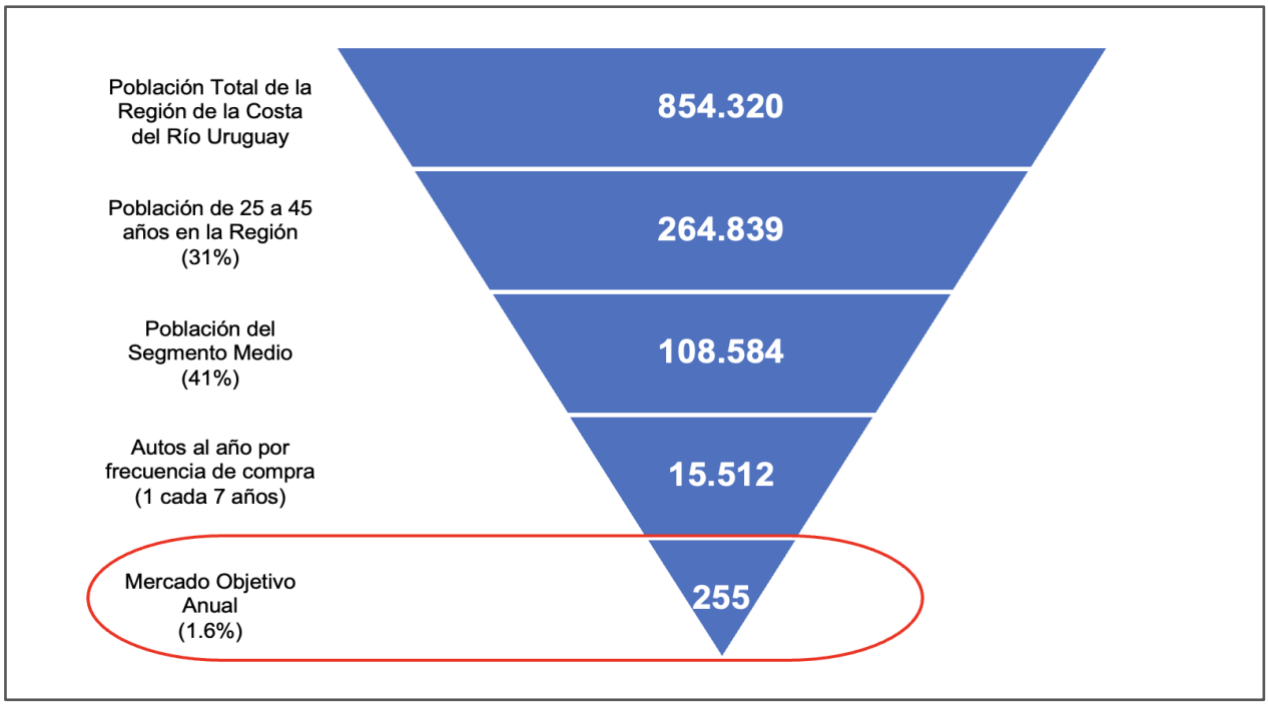

Figura 7: Decantación del Mercado Potencial.
Fuente de elaboración propia.

A partir de los datos del INDEC (2023), la población total de la región del Río Uruguay asciende a 854.320 personas. Suponiendo que la región mantiene una estructura poblacional similar a la de toda la provincia, se estima que allí residen aproximadamente 264.839 personas en el rango etario de 25 a 45 años. Dentro de este grupo, alrededor de 108.584 individuos pertenecen al segmento de ingresos medios, que constituye el público objetivo al que apunta el presente plan de negocios.

En este contexto demográfico, el análisis del parque automotor refuerza el potencial de mercado. De acuerdo con la Dirección Nacional de los Registros de la Propiedad Automotor (2023, 2024), Entre Ríos cuenta con más de 512.000 vehículos en circulación según datos correspondientes al período 2023–2024. Asimismo, la Cámara del Comercio

Automotor (2025) reporta que durante 2024 se realizaron aproximadamente 71.000 transferencias de autos usados en la provincia. Esta dinámica implica que, en promedio, un vehículo cambia de propietario cada siete años, lo que confirma la existencia de un flujo constante de transacciones en el mercado de usados y, por ende, una oportunidad de inserción para nuevas propuestas comerciales.

Objetivos Comerciales

El crecimiento en la venta de autos usados dentro de este plan de negocios seguirá una curva de adopción progresiva. En los primeros años, la confianza del consumidor y el reconocimiento de la marca serán determinantes para la atracción de clientes. A medida que la empresa consolide su reputación, las ventas experimentarán un crecimiento acelerado hasta alcanzar un punto de estabilidad dentro del mercado competitivo.

Dado que el objetivo comercial es alcanzar un 1.6% del mercado potencial, equivalente a 255 unidades anuales, se proyecta un crecimiento acelerado hasta alcanzar esta meta, seguido de una estabilización en los volúmenes de venta.

Pronóstico de Ventas

En el primer año se espera vender 40 unidades, en un contexto donde la prioridad será dar a conocer la propuesta de valor y generar confianza entre los consumidores. Durante el segundo año, se proyecta un crecimiento significativo que permitiría alcanzar las 150 unidades vendidas, apalancado en las primeras experiencias de clientes satisfechos, una mayor presencia de marca y el fortalecimiento de la estrategia comercial.

En el tercer año, la empresa alcanzaría su meta comercial de 255 unidades anuales, consolidándose como un actor relevante en la región. A partir de ese momento, durante el cuarto y quinto año, se prevé una estabilización del volumen de ventas en torno a las 255 unidades anuales, con el foco puesto en mejorar continuamente los servicios ofrecidos y fortalecer la lealtad de los clientes.

Este pronóstico se basa en la dinámica observada en mercados competitivos, donde la confianza, la reputación y la diferenciación de la propuesta de valor permiten un crecimiento inicial acelerado seguido de una madurez en el volumen de operaciones.

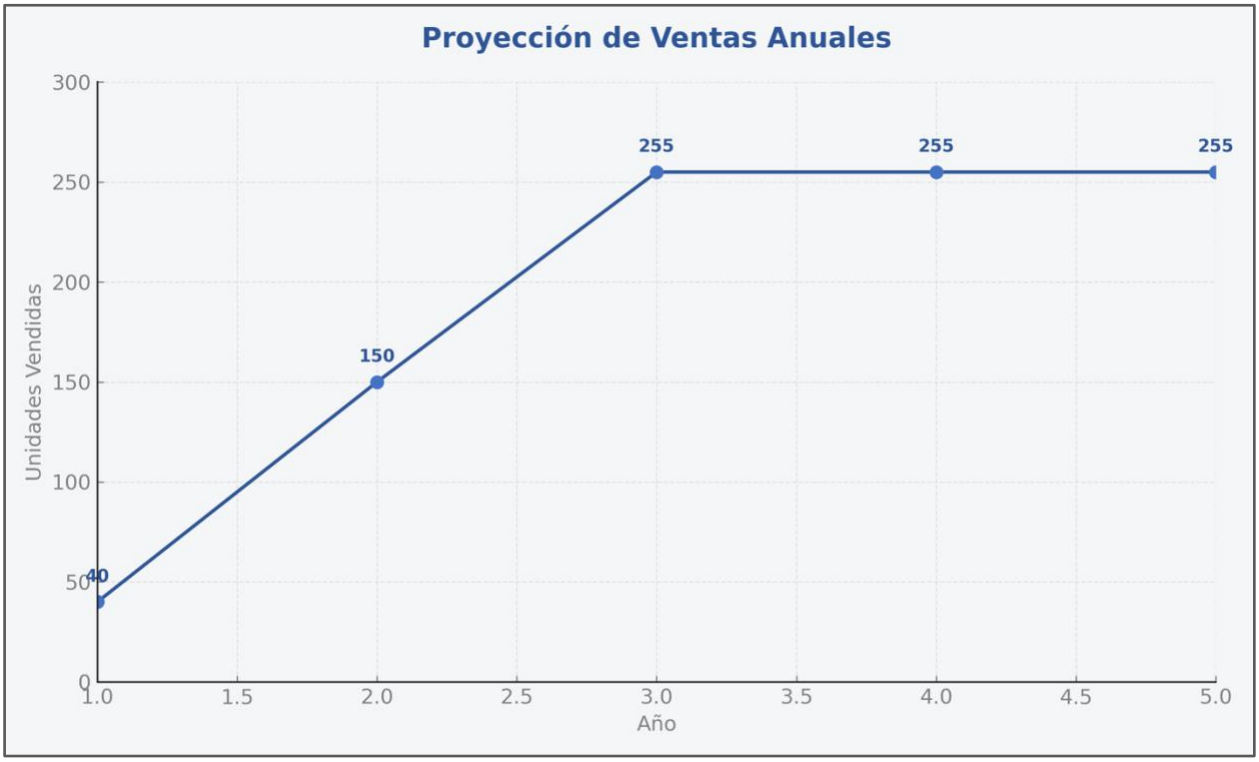

Figura 8: Proyección de Ventas Anuales.
Fuente de elaboración propia.

5. Plan Comercial

SIVA

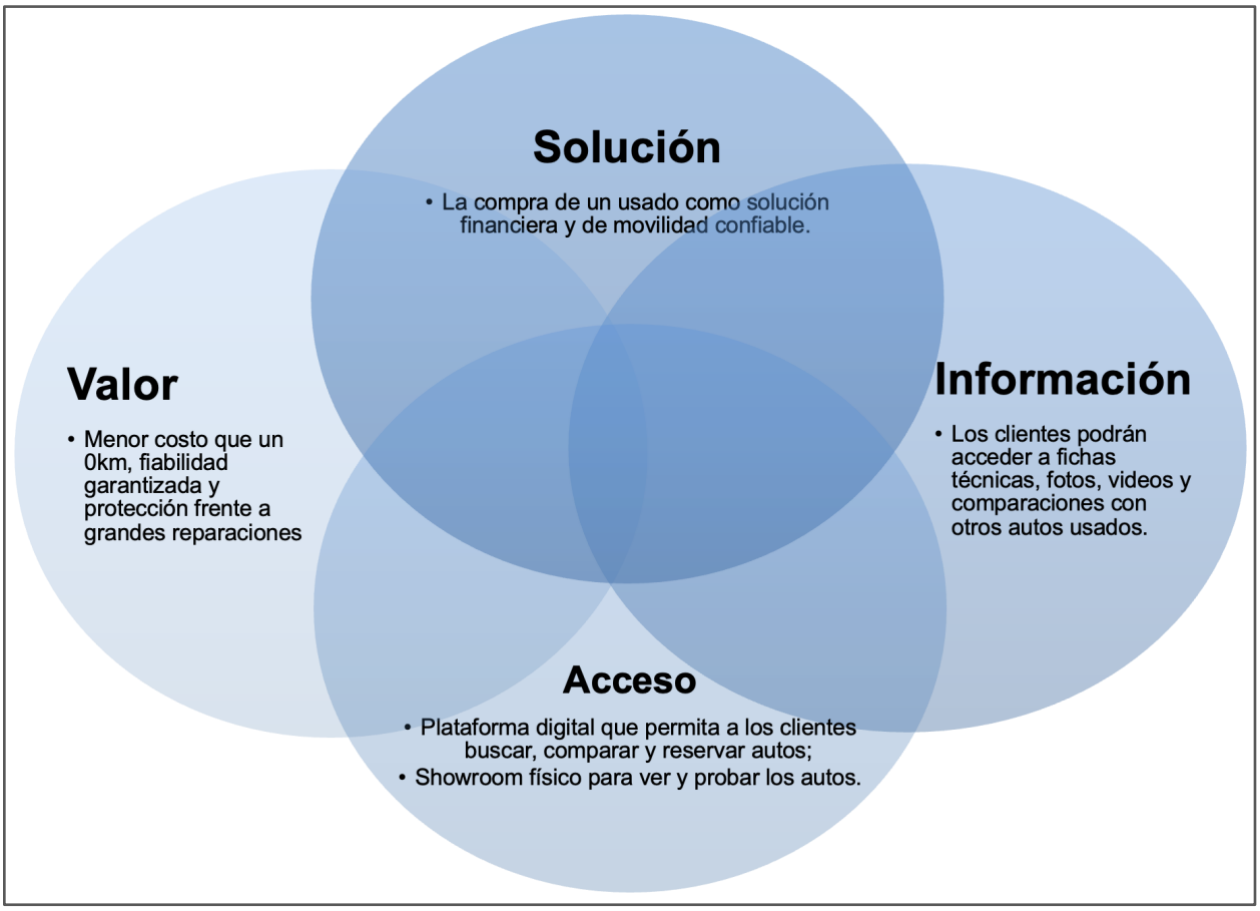

Figura 9: Análisis SIVA.
Fuente de elaboración propia en base al Modelo SIVA publicado por Mauricio J. Martínez Delfín, 2020.

El modelo SIVA (Solución, Información, Valor, Acceso) propone una reformulación de las tradicionales cuatro P del marketing desde la óptica del consumidor. En lugar de centrarse en el producto, el precio, la plaza y la promoción, este enfoque prioriza la solución que satisface una necesidad, la información accesible para la toma de decisiones, el valor percibido por el cliente y la accesibilidad al producto o servicio. Su aplicación permite alinear la estrategia comercial con las expectativas del mercado, optimizando la relación entre la empresa y sus clientes.

En este plan de negocios, la compra de un auto usado se presenta como una solución tanto financiera como de movilidad confiable, respondiendo a la necesidad de adquirir un vehículo sin asumir los elevados costos de un automóvil nuevo. La información accesible juega un rol central, ya que los clientes podrán consultar fichas técnicas, material audiovisual y comparaciones con otras opciones del mercado, facilitando así un proceso de compra más transparente y fundamentado.

El valor de esta propuesta radica en su menor costo en relación con un 0km, la fiabilidad garantizada y la protección frente a gastos imprevistos en reparaciones. Para asegurar esta confianza, se implementarán certificaciones mecánicas y garantías extendidas. En cuanto a la accesibilidad, se desarrollará una plataforma digital que permitirá a los clientes buscar, comparar y reservar vehículos de manera sencilla, complementada con un showroom físico donde podrán ver y probar los autos antes de concretar la compra.

Implementación del SIVA (4Ps)

4Ps			SIVA
Producto	Autos usados revisados, garantizados y certificados	Solución a las necesidades de movilidad y protección financiera frente a la inflación	**Solución**
Promoción	Estrategia de comunicación transparente, basada en la confianza	Información clara y detallada que el cliente necesita para tomar decisiones informadas, eliminando dudas y preocupaciones sobre la compra de autos usados	**Información**
Precio	Entre 5% y 10% sobre el promedio del mercado	Garantía, la fiabilidad del vehículo y el menor costo en comparación con un 0km. El cliente percibe que está haciendo una compra inteligente que cuida su bolsillo	**Valor**
Plaza	Showroom físico en Concordia, venta online con acceso a toda la región	Plataforma digital para que los clientes puedan acceder fácilmente a toda la información sobre los vehículos, realizar comparaciones, y completar la compra desde cualquier lugar. El showroom físico complementa el canal online para aquellos que prefieren ver y probar el auto antes de compra	**Acceso**

Tabla 4: Implementación del SIVA (4Ps).
Fuente de elaboración propia en base al Modelo de las 4P del Marketing, publicado por E. Jerome McCarthy, 1960.

Para comprender mejor la aplicación del modelo SIVA en este plan de negocios, es útil analizar su relación con las tradicionales cuatro P del marketing. Mientras que el enfoque clásico pone el énfasis en los atributos del producto, la fijación de precios, los canales de distribución y la promoción, el modelo SIVA reinterpreta estos elementos desde la perspectiva del cliente, priorizando la solución a sus necesidades, la disponibilidad de información relevante, el valor percibido y la accesibilidad.

Producto

El producto ofrecido en este plan de negocios no se limita a la simple comercialización de autos usados, sino que se presenta como una solución integral para quienes buscan movilidad confiable y una inversión segura. La propuesta se diferencia al garantizar que cada vehículo ha sido inspeccionado y certificado, asegurando su buen estado mecánico y un historial claro, libre de irregularidades.

Desde la perspectiva del cliente, esto no solo representa la adquisición de un automóvil, sino también la tranquilidad de evitar imprevistos y costos ocultos, un factor clave en un mercado donde la incertidumbre sobre el estado real de los vehículos es una de las principales barreras de compra.

Para reforzar este valor, cada auto incluye una garantía postventa, lo que minimiza el riesgo de problemas mecánicos inesperados y fortalece la confianza en la compra. Esta garantía no solo protege la inversión del cliente, sino que también lo distingue de las opciones de vendedores particulares y agencias locales que no ofrecen respaldo posterior a la venta.

Promoción

La estrategia de promoción se diseñó para generar reconocimiento de marca, atraer clientes potenciales y consolidar la confianza en la propuesta de valor. Siguiendo la estructura planteada a través del modelo SIVA, la comunicación se basa en la transparencia y en la provisión de información clara y detallada, permitiendo que los consumidores tomen decisiones informadas y reduzcan las incertidumbres propias del mercado de autos usados.

El canal principal de promoción será la publicidad digital, con campañas segmentadas en Google Ads, Facebook e Instagram enfocadas en la ciudad de Concordia y sus alrededores. Estas campañas permitirán atraer tráfico a la plataforma digital del negocio, facilitando que los clientes busquen, comparen y se informen sobre los vehículos disponibles. La inversión en este canal asciende a $3.600 dólares, con una proyección de 72 ventas anuales, lo que establece un costo de adquisición de clientes de $50 por unidad vendida.

A esta estrategia se sumará una fuerte presencia en marketing de contenidos, con publicaciones en redes sociales que brinden información relevante sobre la compra de autos usados, certificaciones y garantías, así como casos de éxito de clientes satisfechos. Este enfoque busca generar confianza y posicionar el negocio como un referente en el mercado regional. Con una inversión de $3.000 dólares, se espera alcanzar 30 ventas anuales con un costo por venta de $100, representando una opción eficiente para captar clientes de manera orgánica y sostenible en el tiempo.

Para incentivar la adopción inicial y generar impulso en las primeras etapas del negocio, se implementarán descuentos y ofertas especiales para los primeros compradores. Estas promociones serán destacadas en la publicidad digital para generar atracción inmediata y facilitar la conversión de los primeros clientes. La inversión en este canal será de $1.000 dólares, con un objetivo de 10 ventas y un costo por adquisición de $100 por unidad.

En total, el presupuesto de promoción asciende a $7.600, con una expectativa de 112 ventas en el período proyectado y un costo promedio por adquisición de cliente de $83. Esta estrategia busca establecer una presencia fuerte en el mercado de la región del Río Uruguay, priorizando el acceso a información confiable y el desarrollo de una comunicación basada en la transparencia y la confianza, alineada con la propuesta comercial diferenciadora del negocio.

Canal de Promoción	Descripción	Costo por Lead	Leads Generados	Conversion a Ventas	Monto Invertido	Costo por Venta
Publicidad Digital (Google Ads, Facebook, Instagram)	Campañas enfocadas en Concordia y alrededores para atraer tráfico online y generar leads.	$ 2.50	1.440	72	$ 3.600	$ 50
Marketing de Contenidos (Facebook, Instagram)	Creación de contenido relevante sobre la compra de autos usados y casos de éxito.	$ 2	1.500	30	$3.000	$ 100
Descuentos y Ofertas Iniciales	Ofertas especiales para los primeros compradores, destacadas en las publicidades	n/a	n/a	10	$ 1.000	$ 100
TOTAL				**112**	**$ 7.600**	**$ 83 (promedio)**

Tabla 5: Presupuesto para Promoción.
Fuente de elaboración propia.

Precio

El enfoque de *pricing* del negocio responde a la propuesta de valor diferenciada basada en la seguridad, garantía y soporte postventa. A diferencia de los competidores locales, que ofrecen precios más bajos pero con menor respaldo en términos de certificación y servicio postventa, la estrategia de precios se sitúa entre un 5% y un 10% por encima del promedio del mercado. Esta decisión se fundamenta en la premisa de que los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior cuando perciben un mayor valor agregado en términos de confianza y reducción del riesgo de compra.

En este sentido, el modelo de negocio no compite en el segmento de precios más bajos, sino que apunta a un público que valora la seguridad en la compra de un vehículo usado y está dispuesto a invertir más por una experiencia libre de incertidumbre. La garantía y el respaldo postventa no solo justifican el precio superior, sino que refuerzan la percepción de una compra inteligente y segura.

Esta estrategia también responde a la segmentación del mercado detallada previamente. El público objetivo, adultos entre 25 y 45 años con ingresos medios y capacidad de ahorro, busca vehículos que representen una inversión confiable, protegiéndose de gastos imprevistos en reparaciones. La propuesta de *pricing* no se limita al costo del vehículo en sí, sino que incorpora el valor de una compra sin riesgos, con certificación y garantía. Este enfoque permite captar clientes que, aunque podrían encontrar precios más bajos en agencias locales o vendedores particulares, prefieren un esquema que les brinde tranquilidad y confianza.

Plaza

En coherencia con el modelo de negocio basado en transparencia e información accesible, la estrategia de distribución se centra en dos canales principales: la plataforma digital y el showroom físico. Estos canales operan de manera complementaria, asegurando que los clientes puedan elegir la modalidad que mejor se adapte a sus preferencias.

La plataforma digital funcionará como un eje central en el proceso de compra, brindando a los clientes acceso a un catálogo detallado con fichas técnicas, fotos, videos y comparaciones de vehículos. Además, permitirá realizar consultas, gestionar reservas y obtener información sobre opciones de financiamiento, alineándose con la estrategia de comunicación basada en información clara y accesible. Este canal no solo facilita el acceso desde cualquier punto de la región del Río Uruguay, sino que también optimiza la experiencia de compra al reducir la necesidad de visitas presenciales hasta las etapas finales del proceso.

El showroom físico, ubicado en Concordia, complementa la plataforma digital al ofrecer un espacio donde los clientes pueden ver y probar los vehículos antes de concretar la compra. Este punto de contacto es clave para aquellos compradores que, si bien valoran la información online, desean una experiencia sensorial y tangible antes de tomar su decisión final. Además, permite brindar un asesoramiento personalizado, consolidando la confianza en la propuesta comercial.

Al concentrar la venta en estos dos canales, se optimizan los costos operativos y se mantiene un modelo eficiente y escalable, capaz de atender la demanda de la región sin necesidad de una extensa red de sucursales. La combinación de un canal digital con un punto de experiencia presencial refuerza la estrategia de valor y garantiza que los clientes puedan interactuar con el negocio en la modalidad que prefieran, consolidando la propuesta diferencial basada en calidad, confianza y servicio postventa.

6. Estudio Técnico

El presente capítulo detalla los procesos operativos relacionados con la adquisición, reacondicionamiento, venta y entrega de vehículos usados. Estos procesos han sido diseñados para maximizar la eficiencia, garantizar la calidad de los vehículos ofrecidos y proporcionar una experiencia fluida a los clientes.

Mapa de Procesos

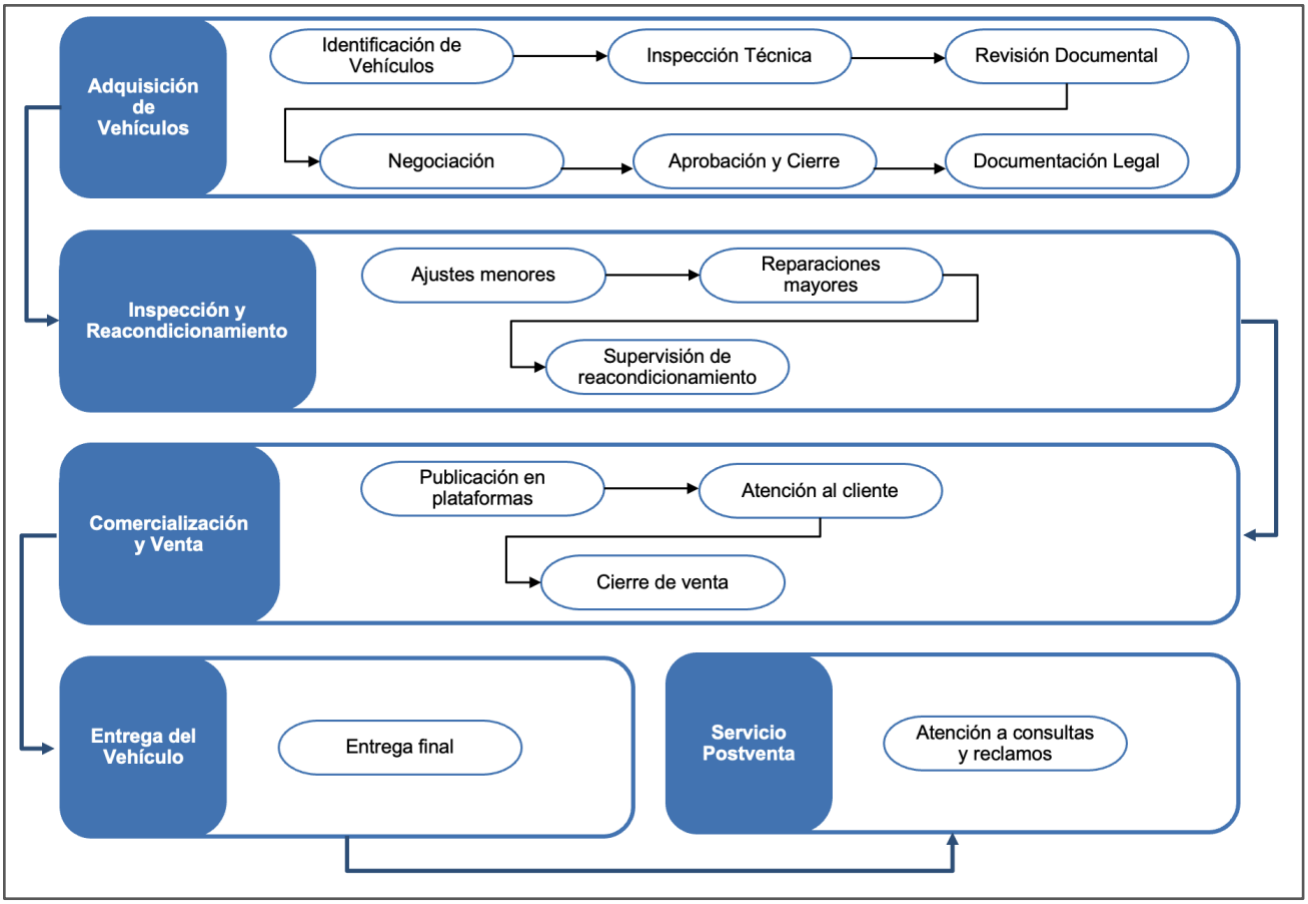

Figura 10: Mapa de Procesos.
Fuente de elaboración propia.

Las operaciones se estructuran en cinco procesos principales:

- Adquisición de vehículos usados
- Inspección y reacondicionamiento
- Comercialización y venta

- Entrega del vehículo
- Servicio postventa

Cada uno de estos procesos se subdivide en actividades específicas que detallan las tareas a realizar, los recursos involucrados y los responsables de su ejecución.

Adquisición de Vehículos Usados

Este proceso abarca la búsqueda, inspección, negociación y formalización de la compra de vehículos de particulares o concesionarios.

Identificación de Vehículos

- Búsqueda activa: Los compradores analizan el mercado, identificando vehículos en venta mediante anuncios en plataformas digitales, concesionarios o redes de contactos.
- Recepción de consultas: Particulares interesados en vender su vehículo contactan a la empresa.
- Análisis preliminar: Se revisa la información inicial proporcionada (fotografías, kilometraje, año, estado general) para determinar si es viable continuar con la evaluación presencial.

Inspección técnica

- Coordinación de cita: Se agenda una inspección presencial con el propietario del vehículo.
- Evaluación técnica y mecánica: Un mecánico interno revisa el estado del motor, transmisión, frenos, suspensión y demás componentes críticos.

Revisión Documental

- Se verifica el historial de mantenimiento y el estado legal del vehículo para asegurar que no tenga multas o problemas de titularidad.

Negociación

- Valoración del vehículo: Se determina un precio de compra con base en la evaluación mecánica y las condiciones de mercado.

Aprobación y Cierre

- Aprobación de la oferta: El gerente general revisa y aprueba la oferta antes de presentarla al propietario.
- Negociación con el propietario: Se ajusta el precio final y se acuerdan las condiciones de pago.

Documentación Legal

- Firma del acuerdo de compra: Se formaliza la adquisición con el propietario.
- Recolección de documentación: Se obtiene la documentación requerida (título de propiedad, cédula verde, libre deuda, etc.).
- Gestión de transferencia: La documentación se envía a un gestor tercerizado para completar la transferencia de titularidad.

Inspección y Reacondicionamiento

Tras la adquisición, cada vehículo pasa por un proceso de reacondicionamiento para garantizar su óptimo estado antes de la venta.

Ajustes Menores

- Corrección de fallas leves: Se revisan y ajustan frenos, suspensión, dirección y otros sistemas básicos.
- Cambio de piezas menores: Se sustituyen componentes desgastados como filtros, correas o bujías.

Reparaciones Mayores

- Diagnóstico avanzado: Si el vehículo presenta problemas estructurales o mecánicos complejos, se determina la necesidad de reparación externa.

- Envío a talleres especializados: Se coordina con mecánicos tercerizados para realizar intervenciones específicas en motor, transmisión u otros sistemas críticos.

Supervisión

- Revisión final: El gerente general supervisa y aprueba las reparaciones antes de reincorporar el vehículo al inventario.

Comercialización y Venta

Este proceso involucra la promoción de los vehículos, la atención a los clientes y la concreción de ventas.

Publicación en Plataformas

- Carga en la plataforma online: El vendedor registra el vehículo en la página web con fotos y descripciones detalladas.
- Creación de material promocional: Se generan fotos de alta calidad y videos de recorrido del vehículo.

Atención al Cliente

- Gestión de consultas: Los vendedores responden preguntas a través de la plataforma, WhatsApp o llamadas telefónicas.
- Coordinación de visitas: Se programan citas para que los clientes puedan inspeccionar y probar el vehículo en el showroom.

Cierre de Venta

- Presentación de condiciones: Se explican los detalles del vehículo, financiamiento y opciones de pago.
- Negociación del precio final: Se ajusta el precio según la demanda y el interés del cliente.
- Tramitación de crédito: Si el cliente opta por financiamiento, se gestionan los trámites con bancos y entidades financieras.

- Recolección de documentación: Se obtiene la documentación del comprador para la transferencia de titularidad.
- Coordinación con gestor tercerizado: Se envían los papeles para completar el trámite de propiedad.

Entrega del Vehículo

Este proceso asegura que el comprador reciba el vehículo con todos los trámites y documentación en orden.

Entrega final

- Verificación del vehículo y la documentación: Se realiza una revisión final para garantizar que todo esté en óptimas condiciones.
- Coordinación de la entrega: Se acuerda una fecha y hora con el cliente.
- Entrega formal: El vendedor entrega el vehículo, explicando su funcionamiento y respondiendo preguntas.

Servicio Postventa

Este proceso garantiza una atención adecuada a las consultas y reclamos del cliente luego de la entrega del vehículo.

Atención a consultas y reclamos

- Recepción del reclamo o consulta: El cliente comunica su inquietud.
- Evaluación y respuesta: Se analiza el caso y se brinda una solución técnica o comercial.
- Seguimiento: Se verifica que el cliente haya quedado conforme con la atención recibida.

PROCESOS PRINCIPALES	ACTIVIDADES	¿QUÉ SE OBTIENE?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿CON QUÉ?	¿CON QUIÉN?	DURACIÓN (hrs)
Adquisición de Vehículos Usados	Identificación de vehículos	Candidatos a compra	Búsqueda activa / recepción de consultas	Semana 1	Internet, teléfono	Comprador	2.0
Adquisición de Vehículos Usados	Inspección técnica	Parte técnica del diagnóstico	Revisión mecánica	Semana 1	Checklist técnico	Mecánico	1.0
Adquisición de Vehículos Usados	Revisión documental	Parte legal y de historial	Historial/documentación	Semana 1	Historial	Comprador	0.5
Adquisición de Vehículos Usados	Negociación	Oferta y trato con vendedor	Oferta inicial + contacto	Semana 1	Software cotización	Comprador	0.5
Adquisición de Vehículos Usados	Aprobación y cierre	Aprobación del precio y cierre	Validación final	Semana 1	Reunión interna	Gerente	0.5
Adquisición de Vehículos Usados	Documentación legal	Documentación para transferencia	Recolección y envío a gestor	Semana 2	Papelería, gestor	Comprador	1.0
Inspección y Reacondicionamiento	Ajustes menores	Vehículo funcional	Ajustes mecánicos básicos	Semana 2	Herramientas, piezas menores	Mecánico	5.0
Inspección y Reacondicionamiento	Reparaciones mayores	Vehículo reacondicionado	Taller tercerizado	Semana 2	Servicios externos	Mecánico externo	6.0
Inspección y Reacondicionamiento	Supervisión de reacondicionamiento	Aprobación final	Inspección final por gerente	Semana 3	Check final	Gerente General	0.5
Comercialización y Venta	Publicación en plataformas	Vehículo visible online	Fotos, descripción, carga web	Semana 3	Cámara, web	Vendedor	1.0
Comercialización y Venta	Atención al cliente	Consultas respondidas y visitas agendadas	Llamadas y gestión web	Semana 3–4	Teléfono, plataforma	Vendedor	1.5
Comercialización y Venta	Cierre de venta	Venta concretada	Negociación final y documentación	Semana 4	Papelería, gestor, banco	Vendedor	2.0
Entrega del Vehículo	Entrega final	Vehículo entregado legalmente	Chequeo + entrega presencial	Semana 4	Checklist, papeles	Vendedor	1.0
Servicio Postventa	Atención a reclamos	Cliente satisfecho o con solución técnica	Gestión postventa	Postventa	Teléfono, técnico	Vendedor + Mecánico	1.0

Tabla 6: Procesos Principales.
Fuente de elaboración propia.

Total estimado por unidad vehicular: 23.5 horas

Capacidad Instalada y Utilizada

Tarea	Nº de Personas	Horas Estimadas	Turno	Calificación Requerida
Identificación de vehículos	1	2.0	1 turno	Comprador con habilidades comerciales y análisis de mercado
Inspección técnica	1	1.0	1 turno	Mecánico con experiencia en diagnóstico de vehículos
Revisión documental	1	0.5	1 turno	Comprador con conocimiento legal básico

Negociación	1	0.5	1 turno	Comprador con habilidades de negociación
Aprobación y cierre de oferta	1	0.5	1 turno	Gerente con análisis financiero y autoridad de compra
Documentación legal post-compra	1	1.0	1 turno	Comprador con conocimientos administrativos
Ajustes mecánicos menores	1	5.0	1 turno	Mecánico general con experiencia en mantenimiento
Reparaciones mayores	1 (terc.)	6.0	1 turno	Mecánico especializado tercerizado
Reparaciones de chapa/pintura	1 (terc.)	5.0	1 turno	Chapista tercerizado con contrato
Supervisión de reacondicionamiento	1	0.5	1 turno	Gerente con conocimiento técnico
Publicación en plataforma	1	1.0	1 turno	Vendedor con manejo de herramientas digitales
Atención al cliente	1	1.5	1 turno	Vendedor con habilidades comunicacionales
Cierre de venta	1	2.0	1 turno	Vendedor con conocimientos legales y comerciales
Gestión de documentación de venta	1	1.0	1 turno	Vendedor con conocimientos legales/documentales
Entrega final del vehículo	1	1.0	1 turno	Vendedor con atención al detalle
Atención postventa	1	1.0	1 turno	Vendedor con capacidad de resolución y coordinación

Tabla 7: Dotación Estimada.
Fuente de elaboración propia.

La dotación de personal fue estimada en base a los tiempos operativos y al volumen anual proyectado de vehículos procesados (255 autos al año). Para cada una de las áreas clave del negocio, compras, mecánica y ventas, se consideró la cantidad de tareas involucradas, la duración de las mismas y la especialización requerida. El objetivo es asegurar una operación eficiente sin sobrecargar al personal y dejando un margen de flexibilidad operativa para afrontar picos de demanda o contingencias.

Área	Dotación	Horas/auto	Capacidad Máxima Autos/año	Capacidad Utilizada	Capacidad Ociosa
Compras	1	4	480	53%	47%
Taller	1	6.5	295	86%	14%
Ventas	1	6.5	295	86%	14%
Dirección General	1	1	N/A	N/A	N/A

Tabla 8: Proyección de Capacidad.
Fuente de elaboración propia.

Este estudio técnico permitió definir con claridad los procesos clave del negocio, la dotación necesaria y la capacidad operativa instalada. La estructura propuesta asegura eficiencia en cada etapa, con margen para escalar operaciones. La supervisión del dueño del negocio refuerza el control general, garantizando calidad y coherencia en toda la operación.

Lay-out Físico

Como parte del desarrollo operativo del proyecto, se prevé el alquiler de un galpón de aproximadamente 400 m², estratégicamente ubicado sobre la avenida principal de ingreso a la ciudad de Concordia, lindante al acceso urbano. Esta ubicación fue seleccionada por su alto tránsito vehicular, buena visibilidad comercial y conectividad logística, factores claves para el posicionamiento de una empresa dedicada a la compra, reacondicionamiento y venta de vehículos usados.

El espacio físico proyectado permitirá centralizar todas las operaciones en una única locación, integrando tanto el área técnica como comercial y administrativa.

Área	Superficie estimada (m²)	Altura libre (m)	Reqs. Ambientales	Reqs. Específicos	Normas a cumplir	Necesidades futuras
Showroom / Exposición	140	4.5	Buena iluminación natural	Piso epoxi / demarcación vehicular	Habilitación comercial municipal	Espacio digital interactivo
Oficinas operativas	50	2.8	Aire acondicionado	Internet, telefonía, escritorios múltiples	Normativa de seguridad e higiene	Sala de reuniones interna
Área técnica / Taller	120	4.5	Ventilación cruzada	Elevadores, extractor, compresor	Normas de seguridad industrial y RAEEs	Cabina de pintura (futura)
Recepción y servicios	40	2.8	Ventilación básica	Mobiliario simple y sanitario completo	Requisitos mínimos de higiene y accesibilidad	Readecuación por expansión
Circulaciones / depósito	50	Variable	–	Estanterías / espacio de maniobra	Seguridad contra incendios	Posible expansión logística

Tabla 9: Lay-out Físico.
Fuente de elaboración propia.

Figura 11: Showroom Físico (Interior).
Fuente de elaboración propia.

Figura 12: Showroom Físico (Exterior).
Fuente de elaboración propia.

Lay-out Online

Como extensión lógica de la estructura operativa y física del negocio, la empresa contará con una plataforma digital de exhibición y venta que funcionará como showroom virtual. Esta herramienta permitirá proyectar el stock de vehículos a un público más amplio, facilitando la gestión de consultas y operaciones comerciales sin depender exclusivamente de la atención presencial.

El diseño del sitio web prioriza la experiencia del usuario, presentando imágenes de alta calidad de cada vehículo desde distintos ángulos, con posibilidad de visualización en 360°, lo que simula una inspección visual real. Acompañando este despliegue visual

se encuentra una ficha técnica detallada, donde se informa el modelo, año, kilometraje, motorización, equipamiento, y demás especificaciones relevantes.

Además, cada publicación incluye un informe técnico visual, en el que se señalan gráficamente imperfecciones o reparaciones realizadas, generando un mayor nivel de transparencia y confianza para los potenciales compradores. La información comercial también está claramente expuesta, con precio actualizado, condiciones de venta, opciones de financiamiento, y la posibilidad de reservar el vehículo o agendar una visita al showroom físico con un clic.

Todo este sistema está conectado con el software de gestión interna, permitiendo que las actualizaciones del stock, las consultas recibidas y los procesos administrativos posteriores a la venta se integren de forma automatizada, brindando agilidad a toda la operación.

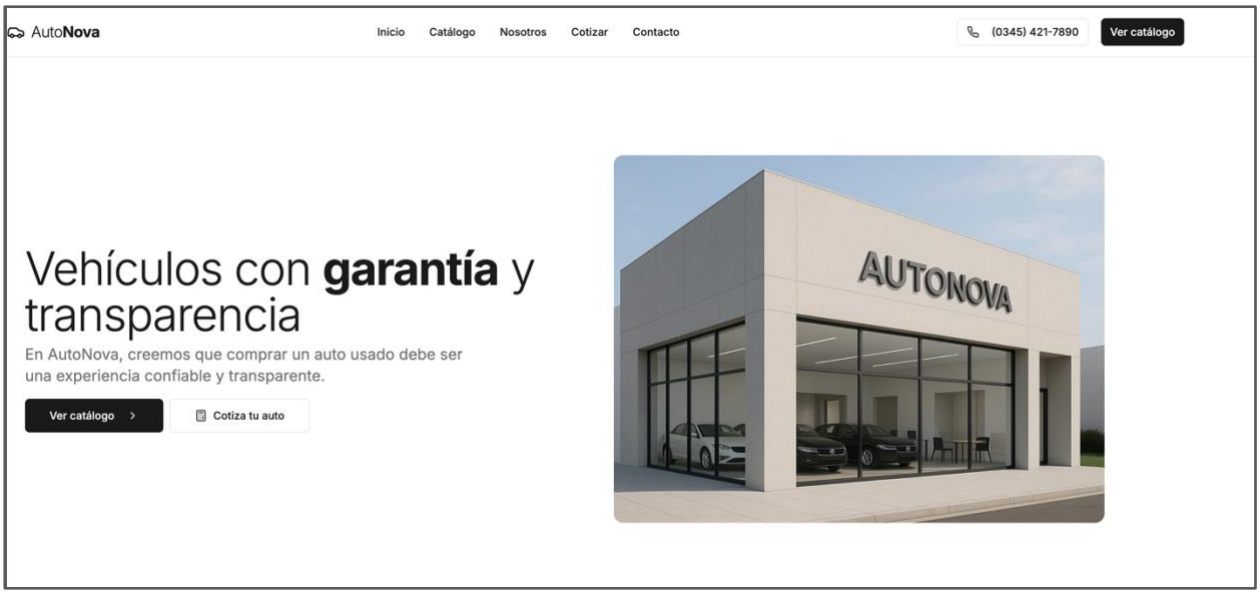

Figura 13: Lay-out Online (Homepage).
Fuente de elaboración propia.

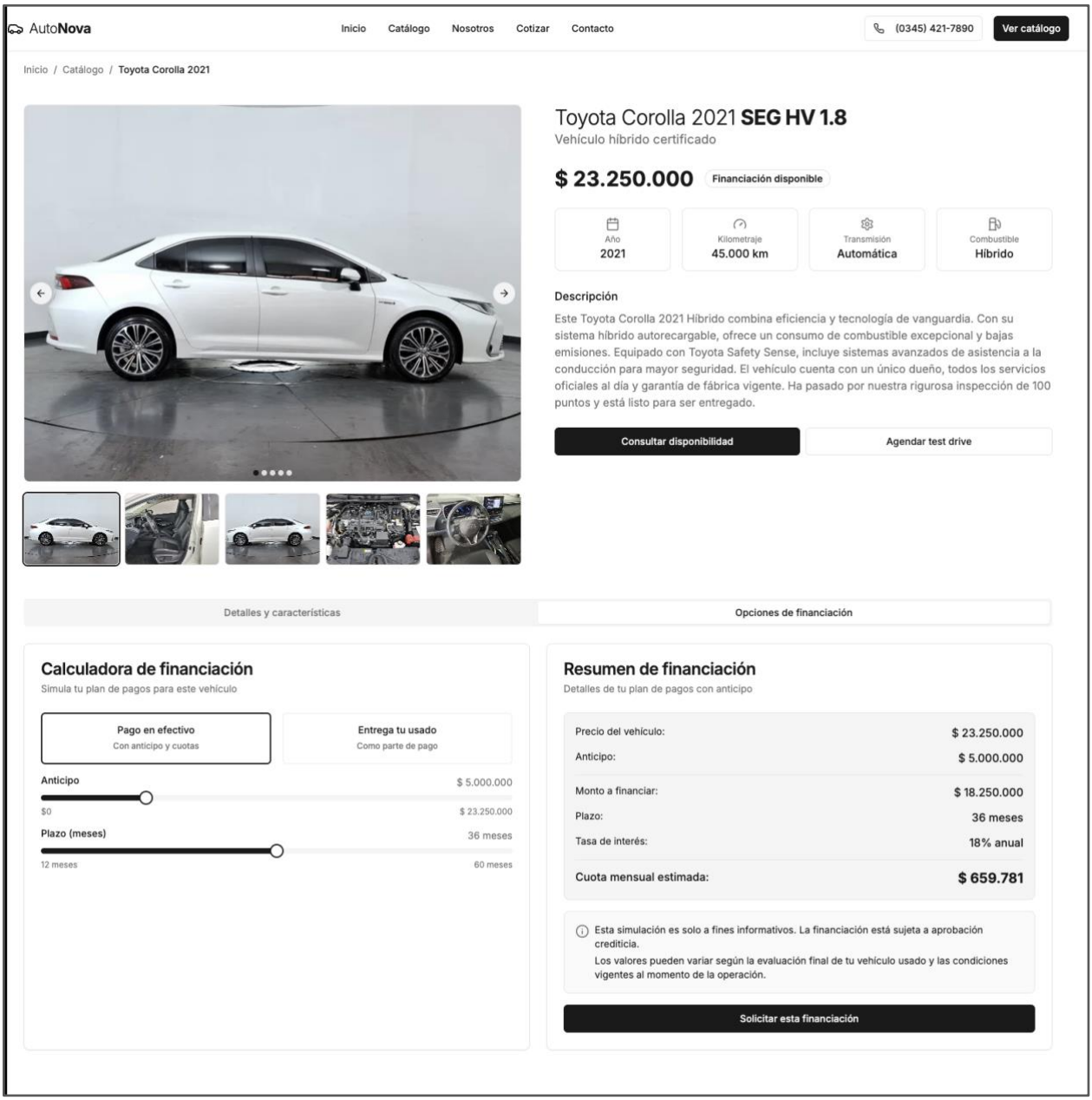

Figura 14: Lay-out Online (Catálogo).
Fuente de elaboración propia.

Plan de Implementación

El desarrollo del presente proyecto contempla una implementación progresiva a lo largo de quince meses, con inicio en octubre de 2025 y finalización estimada para diciembre de 2026. Las actividades se organizaron en etapas sucesivas y

complementarias, permitiendo una ejecución ordenada que asegure la correcta instalación, puesta en marcha y funcionamiento del emprendimiento.

Durante el último trimestre de 2025 se prevé la búsqueda y contratación del local, así como su adecuación, junto con la obtención de licencias y permisos correspondientes. A partir de enero de 2026, las tareas se concentran en la adquisición de vehículos, herramientas y equipamiento, y en paralelo, en la selección y capacitación del personal operativo.

Simultáneamente, se avanza con el diseño y puesta en funcionamiento de los sistemas administrativos y de gestión, el desarrollo de la estrategia comercial y la implementación de la estructura digital, incluyendo la creación de la página web y su integración con campañas de marketing.

La fase operativa se inicia formalmente en abril de 2026, con el comienzo de las ventas, la atención al cliente, la negociación de acuerdos de financiación, y el monitoreo de los procesos postventa. El segundo semestre del año contempla una expansión controlada, con incremento del inventario, refuerzo de las acciones de marketing, y consolidación del modelo de negocio.

Este plan busca garantizar una transición efectiva entre las distintas etapas del proyecto, minimizando riesgos operativos y administrativos, y permitiendo alcanzar la capacidad operativa plena hacia el cierre del año 2026.

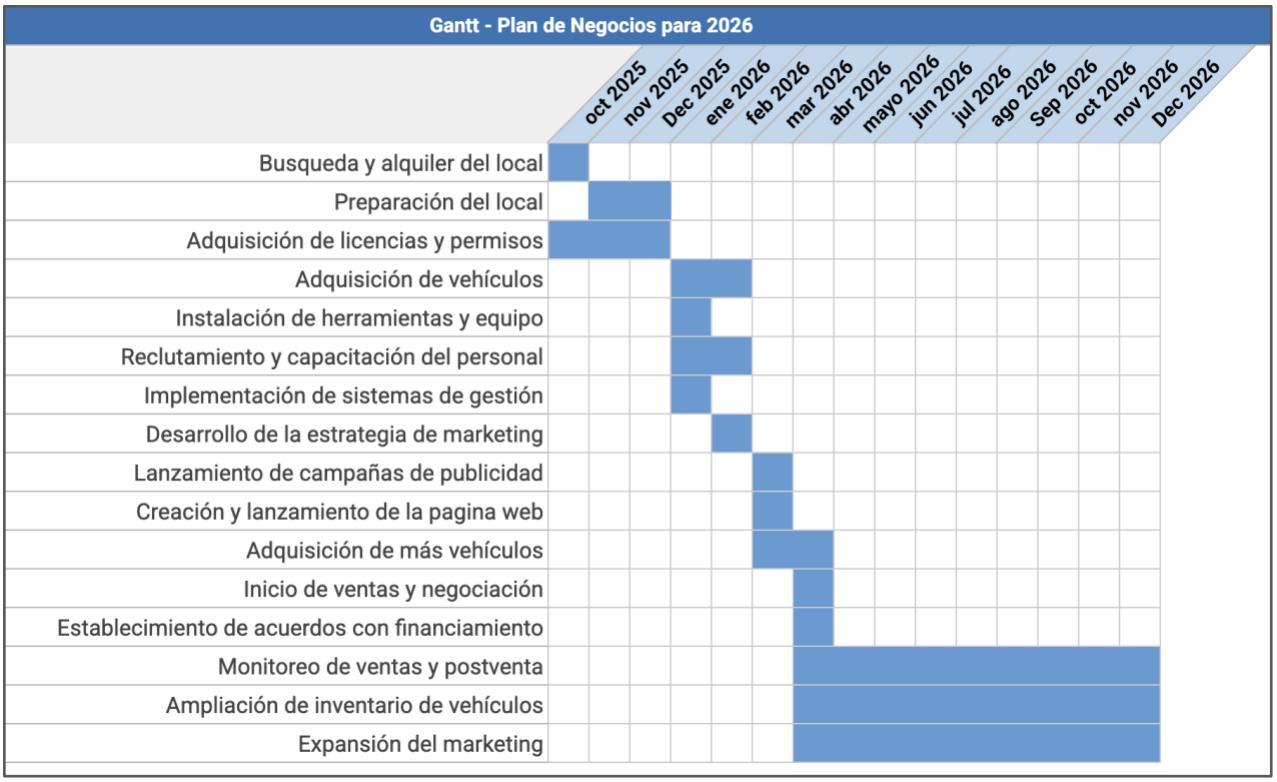

Figura 15: Diagrama de Gantt para la Implementación.
Fuente de elaboración propia.

7. Organización Interna del Negocio

Estructura Jurídica

La empresa adoptará la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), constituida por dos socios fundadores. Esta figura se selecciona por su flexibilidad operativa, adecuada protección patrimonial y simplicidad en la administración, siendo especialmente apropiada para emprendimientos de escala media con participación societaria compartida. Si bien ambos socios integrarán formalmente la sociedad, solo uno de ellos participará activamente en la gestión operativa del negocio, mientras que el otro mantendrá un rol estratégico y de apoyo desde una posición no ejecutiva.

La S.R.L. permite que la responsabilidad de los socios esté limitada al monto de sus respectivos aportes, lo cual constituye una garantía fundamental frente a eventuales contingencias comerciales o legales. El capital social estará dividido en cuotas partes, y cada socio aportará una proporción determinada que será establecida en el contrato constitutivo.

Ambos socios estarán facultados para ejercer funciones de administración bajo un régimen de gerencia conjunta, modalidad que promueve una gestión participativa y consensuada en las decisiones estratégicas del negocio. Las funciones y atribuciones específicas de cada uno se establecerán expresamente en el estatuto social, contemplando mecanismos claros para la resolución de discrepancias y toma de decisiones.

La S.R.L. será registrada ante la Inspección General de Justicia (IGJ) o el organismo competente a nivel provincial, cumpliendo con todas las normativas societarias vigentes, incluyendo la apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad, obtención de CUIT, inscripción ante la AFIP, y demás obligaciones fiscales y laborales correspondientes.

Estructura Orgánica

La estructura organizativa del negocio se basará en un modelo funcional compacto, adecuado a la escala operativa del emprendimiento y al número de integrantes que conforman el equipo de trabajo. La empresa estará dividida en tres áreas principales: Compras, Mecánica y Reacondicionamiento, y Ventas y Atención al Cliente, además de la función de Dirección General, ejercida directamente por uno de los socios fundadores.

Cada área responderá jerárquicamente al Director General, quien supervisará la operación diaria y tomará decisiones estratégicas en articulación con el socio no operativo. La comunicación entre áreas será directa y horizontal, favoreciendo la coordinación eficiente y la toma de decisiones ágil.

La dotación permanente de la empresa estará compuesta por tres personas clave.

Un responsable de compras y adquisiciones, encargado de identificar, evaluar y negociar la compra de vehículos.

Un mecánico interno, encargado de las tareas básicas de diagnóstico, ajustes menores y control técnico general.

Un vendedor, responsable de la atención al cliente, comercialización de vehículos y coordinación de entregas.

El socio operativo actuará como director general, gestionando la supervisión integral del negocio, la relación con proveedores externos (mecánicos tercerizados, gestoría, chapistas, etc.), el control de calidad de los procesos y la toma de decisiones de carácter administrativo y financiero.

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Perfil	Remuneración (Estimada)
Director General (Socio 1)	Supervisión integral, decisiones estratégicas, control de procesos, relación con proveedores tercerizados	Responsabilidad sobre todas las áreas, impacto directo en el éxito del negocio	Gestión empresarial, liderazgo, conocimientos contables y legales	Socio activo con visión estratégica y capacidad de gestión	$ 820 + participación en utilidades.
Responsable de Compras	Búsqueda, evaluación y negociación de vehículos; coordinación con gestoría; documentación	Cumplimiento de objetivos de compra en tiempo y calidad	Conocimiento del mercado automotor, negociación, análisis técnico básico	Perfil comercial, orientado a resultados y autonomía	$ 820
Mecánico Interno	Diagnóstico básico, ajustes mecánicos menores, registro técnico, coordinación de talleres tercerizados	Reducción de tiempos y costos de reacondicionamiento	Conocimientos mecánicos generales, diagnóstico, herramientas	Técnico meticuloso, enfocado en calidad y eficiencia	$ 900
Vendedor	Atención al cliente, publicaciones, visitas, cierre de ventas, coordinación de entrega	Conversión de ventas, satisfacción del cliente	Comunicación, ventas, plataformas digitales, nociones de financiación y trámites	Comercial empático, persuasivo y orientado al cliente	$ 785 + comisión por venta.

Tabla 10: Estructura Orgánica.
Fuente de elaboración propia.

Sistema de Información

El negocio contará con una infraestructura digital moderna basada en el uso de la suite Zoho One, la cual centralizará el registro, procesamiento y distribución de la información en todas las áreas de la empresa. Esta solución integral ofrece un entorno unificado que permite administrar desde la relación con los clientes hasta el seguimiento de ventas, operaciones mecánicas, compras y reportes financieros, adaptándose con facilidad a las necesidades dinámicas del proyecto.

Una de las principales ventajas de esta plataforma es su escalabilidad: Zoho One permite comenzar con funcionalidades básicas y luego ir incorporando nuevas herramientas a medida que el negocio crece, sin requerir migraciones ni cambios estructurales. Esto garantiza una transición fluida en cada etapa de expansión, así como la posibilidad de incorporar nuevas unidades de negocio o integrar colaboradores remotos sin complicaciones técnicas.

El sistema estará vinculado directamente con el sitio web institucional, permitiendo que los leads y formularios de contacto ingresen automáticamente al CRM, que los vehículos publicados se gestionen desde un panel único, y que los datos de las interacciones con los clientes se mantengan siempre actualizados. Además, los tableros

de control integrados facilitarán la supervisión estratégica por parte de la dirección, permitiendo evaluar indicadores clave en tiempo real.

Para cumplir con los requisitos fiscales locales, la empresa complementará esta plataforma con una herramienta externa de facturación electrónica homologada por la AFIP. Dicha herramienta será conectada al sistema principal mediante integraciones seguras, garantizando la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento normativo.

8. Estudio de la Inversión

El desarrollo del negocio requiere una inversión significativa previa al inicio de operaciones, orientada a asegurar una infraestructura operativa eficiente, recursos adecuados y sostenibilidad financiera durante los primeros meses. En esta sección se desglosan los elementos clave que componen la inversión total inicial, estructurados en cuatro grandes categorías: inversión necesaria, capital de trabajo, costos variables y costos directos.

Inversión Necesaria

La inversión inicial está compuesta por activos fijos que permitirán equipar adecuadamente las áreas operativas y administrativas del emprendimiento. Este monto contempla la adquisición de un elevador hidráulico para el área de mecánica, herramientas especializadas, mobiliario, equipos de informática y un sistema básico de seguridad. A continuación, se detalla cada componente:

Ítem	Unidades	Monto estimado (USD)	Amortizacion
Herramientas mecánicas	1	$ 2.000	$ 400
Escritorios	4	$ 600	$ 60
Sillas	10	$ 1.000	$ 100
Impresoras	2	$ 1.200	$ 240
Computadoras	4	$ 2.400	$ 480
Sistema de seguridad	1	$ 400	$ 80
Sistema de iluminacion	1	$ 1.100	$ 110
Sistema de Climatizacion	1	$ 4.500	$ 450
Telefonos	4	$ 800	$ 160
Total		**$ 14.000**	**$ 2.080**

Tabla 11: Inversión Necesaria.
Fuente de elaboración propia.

Capital de Trabajo

Componente	Objetivo	Política	Estimación de Días de Calle
Capital de Trabajo	Garantizar la operatividad inicial del negocio.	Mantener una reserva que cubra los primeros 45 días de operación antes de percibir ingresos.	45 días
Inventario	Asegurar disponibilidad de unidades para sostener las ventas iniciales.	Stock mínimo para cubrir 60 días de ventas.	60 días
Cuentas por Pagar	Financiar parcialmente el capital de trabajo inicial.	Negociar condiciones que permitan financiar al menos 15 días del inventario mediante pagos a proveedores.	15 días

Tabla 12: Capital de Trabajo.
Fuente de elaboración propia.

Para garantizar la operatividad del negocio durante los primeros meses, se definió una política conservadora de capital de trabajo. Se estableció un horizonte de 45 días de calle, es decir, el fondo necesario para cubrir gastos antes de comenzar a percibir ingresos. Se considera que el inventario debe cubrir al menos 60 días de ventas y que se encuentra financiado con 15 días de cuentas por pagar, implicando que la empresa deberá contar con el capital para sostener al menos 45 días de operación.

Costos Variables

Los costos variables están definidos por unidad de negocio, es decir, por cada vehículo intervenido y vendido. El costo base de adquisición del vehículo se estima en $11.200, al cual se le suma una comisión por venta de $77. Esto genera un costo total por unidad de $11.277. Con un precio de venta promedio proyectado de $15.400, se obtiene una contribución marginal de $4.123 por unidad vendida.

Concepto	Monto estimado por unidad (USD)
Costo del vehículo	$ 11.200
Comisión de venta	$ 77
Costo total variable	$ 11.277
Precio de venta	$ 15.400
Contribución marginal	$ 4.123

Tabla 13: Costos Variables.
Fuente de elaboración propia.

Costos Fijos Directos

Por último, los costos directos incluyen los egresos mensuales constantes necesarios para sostener la estructura del negocio. Estos abarcan el alquiler del local, los sueldos del personal, los servicios públicos, el mantenimiento de las instalaciones, los seguros y los gastos de publicidad. A estos se suma el costo de la plataforma Zoho One, que será utilizada como sistema de información centralizado e integrado al sitio web, permitiendo gestionar clientes, ventas, inventarios y flujos operativos de manera eficiente. Este sistema, esencial para escalar el negocio y garantizar trazabilidad en las operaciones, tiene un costo mensual estimado de $110 dólares para cuatro usuarios.

Concepto	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)
Alquiler del local	$ 1.000	$ 12.000
Sueldos	$ 3.325	$ 39.900
Servicios públicos	$ 400	$ 4.800
Mantenimiento del local	$ 80	$ 960
Seguros	$ 200	$ 2.400
Marketing	$ 633	$ 7.600
Licencia Zoho One (5 usuarios)	$ 110	$ 1.320
Total actualizado	$ 5.748	$ 68.980

Tabla 14: Costos Directos.
Fuente de elaboración propia.

Proyección de Ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	40	150	255	255	255
Precio unitario	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400
Venta total $	$ 616.000	$ 2.310.000	$ 3.927.000	$ 3.927.000	$ 3.927.000
IIBB 3.5%	$ 21.560	$ 80.850	$ 137.445	$ 137.445	$ 137.445
DYC 1.5%	$ 9.240	$ 34.650	$ 58.905	$ 58.905	$ 58.905
Costo del vehículo	$ 448.000	$ 1.680.000	$ 2.856.000	$ 2.856.000	$ 2.856.000
Comisión de venta	$ 3.080	$ 11.550	$ 19.635	$ 19.635	$ 19.635
Costo variable total $	$ 481.880	$ 1.807.050	$ 3.071.985	$ 3.071.985	$ 3.071.985
Contribución marginal ($)	$ 134.120	$ 502.950	$ 855.015	$ 855.015	$ 855.015
Contribución marginal (%)	22%	22%	22%	22%	22%
Alquiler	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$12.000
Sueldos	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900
Servicios Públicos	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800
Mantenimiento	$ 960	$ 960	$ 960	$ 960	$ 960
Seguros	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400
Publicidad	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600
Zoho One	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320
Amortizaciones	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080
Costo fijo total	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060
Resultado antes de impuestos	$ 63.060	$ 431.890	$ 783.955	$ 783.955	$ 783.955
Margen Bruto (%)	10%	19%	20%	20%	20%

Tabla 15: Proyección de Ventas.
Fuente de elaboración propia.

Las ventas se proyectaron a 5 años teniendo en cuenta los precios vigentes y la cantidad de unidades a comercializar de forma anual. La facturación pasa de $616.000 en el primer año a estabilizarse en $3.927.000 anuales desde el tercer año, con una venta estimada de 255 unidades por año. La contribución marginal se calculó descontando de las ventas totales los Débitos y Créditos Bancarios (1,5%) y la comisión por ventas, alcanzando $134.120 en el primer año y $855.015 desde el tercer año. A esta se le restan los costos fijos anuales, compuestos por alquiler, servicios públicos, seguros y software, que se mantienen constantes en $71.060. El margen bruto mejora del 10% en el primer año al 20% en los siguientes, reflejando una mayor eficiencia operativa a medida que aumenta el volumen de ventas.

Costo de la Implementación de la Puesta en Marcha

Concepto	Costo Estimado (USD)
Marketing y publicidad inicial	$ 255
Licencias, permisos y registros	$ 90
Publicidad y señalización en el local	$ 130
Suministros y equipamiento menor	$ 85
Costos legales y administrativos	$ 130
TOTAL	$ 690

Tabla 16: Puesta en Marcha.
Fuente de elaboración propia.

Los costos contemplan los gastos necesarios para poner en marcha la actividad comercial, incluyendo acciones iniciales de marketing y publicidad para generar visibilidad, la obtención de licencias, permisos y registros requeridos, la señalización del local para captar clientes, la compra de suministros y equipamiento menor indispensables para el funcionamiento, y los costos legales y administrativos asociados al inicio de operaciones. Siendo el total de costos de implementación de $690 USD.

9. Análisis Económico y Financiero

El análisis financiero proyectado para los primeros cinco años del negocio permite evaluar la evolución de los principales indicadores económicos, así como la relación entre ingresos, costos variables, costos fijos e impuestos. Este estudio contempla el comportamiento estimado del volumen de ventas, la estructura de costos vigente y la incidencia tributaria sobre los resultados operativos, con el objetivo de anticipar el momento en el que el proyecto alcanzará su punto de equilibrio y generará rentabilidad neta.

Estado de Resultados

A continuación, se presenta la proyección anual con el desglose detallado de unidades vendidas, ingresos brutos, costos variables diferenciados, estructura de costos fijos, carga impositiva y resultados antes y después de impuestos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	40	150	255	255	255
Precio unitario	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400	$ 15.400
Venta total $	$ 616.000	$ 2.310.000	$ 3.927.000	$ 3.927.000	$ 3.927.000
IIBB 3.5%	$ 21.560	$ 80.850	$ 137.445	$ 137.445	$ 137.445
DYC 1.5%	$ 9.240	$ 34.650	$ 58.905	$ 58.905	$ 58.905
Costo del vehículo	$ 448.000	$ 1.680.000	$ 2.856.000	$ 2.856.000	$ 2.856.000
Comisión de venta	$ 3.080	$ 11.550	$ 19.635	$ 19.635	$ 19.635
Costo variable total $	$ 481.880	$ 1.807.050	$ 3.071.985	$ 3.071.985	$ 3.071.985
Contribución marginal ($)	$ 134.120	$ 502.950	$ 855.015	$ 855.015	$ 855.015
Contribución marginal (%)	22%	22%	22%	22%	22%
Alquiler	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000
Sueldos	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900	$ 39.900
Servicios Públicos	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800	$ 4.800
Mantenimiento	$ 960	$ 960	$ 960	$ 960	$ 960
Seguros	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400
Publicidad	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600	$ 7.600
Zoho One	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320	$ 1.320
Amortizaciones	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080
Costo fijo total	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060	$ 71.060
Resultado antes de impuestos	$ 63.060	$ 431.890	$ 783.955	$ 783.955	$ 783.955
Impuesto a las Ganancias 35%	$ 22.071	$ 151.162	$274.384	$274.384	$274.384

Resultado Neto	$ 40.989	$ 280.729	$ 509.571	$ 509.571	$ 509.571
Resultado Neto (%)	7%	12%	13%	13%	13%

Tabla 17: Proyección de Ventas.
Fuente de elaboración propia.

Flujo de Fondos

Con base en el resultado neto de cada período y la inversión inicial necesaria, se construyó el flujo de fondos que permitirá analizar la capacidad de generación de caja y evaluar la rentabilidad esperada.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puesta en Marcha	($ 690)	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	($ 14.000)	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo Inicial	($ 60.235)	-	-	-	-	-
Resultado Neto	-	$ 40.989	$ 280.729	$ 509.571	$ 509.571	$ 509.571
Neutralización de Erogaciones	-	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080	$ 2.080
Diferencia Capital de Trabajo	-	$ 0	($ 165.646)	($ 158.117)	$ 0	$ 0
Flujo de Fondos Libre	($ 74.925)	$ 43.069	$ 117.162	$ 353.534	$ 511.651	$ 511.651

Tabla 18: Flujo de Fondos.
Fuente de elaboración propia.

Variables de Performance

El análisis económico-financiero del proyecto confirma su solidez y atractivo desde la perspectiva de retorno sobre la inversión. El flujo de fondos estimado a cinco años permite proyectar un Valor Actual Neto (VAN) de $388.765, lo que indica una creación significativa de valor por encima del capital invertido. La Tasa Interna de Retorno (TIR), del 153%, refuerza esta conclusión al superar ampliamente cualquier tasa de corte razonable. Asimismo, el período de repago proyectado es de tan solo 1.5 años, lo que representa un bajo nivel de exposición financiera y una rápida recuperación del capital.

Indicador	Valor
VAN	$ 388.765
TIR	153%
ROI	2470%
Repago	1.5

Tabla 19: Variables de Performance.
Fuente de elaboración propia.

Viabilidad del Proyecto

En términos de viabilidad, el proyecto se consolida como una propuesta sustentable y financieramente equilibrada. La combinación de resultados proyectados positivos, el control efectivo de costos operativos y una estructura de ingresos escalable garantiza márgenes estables y sostenidos en el tiempo. La inversión inicial encuentra sustento no solo en los indicadores financieros, sino también en la capacidad operativa del modelo de negocio para adaptarse a distintos escenarios del mercado.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se enfocó en dos variables críticas: las ventas y la TIR. Incluso con una caída de hasta el 30% en los niveles de facturación, el proyecto mantiene una TIR positiva, lo cual demuestra su resiliencia ante escenarios desfavorables y su capacidad para seguir generando retornos sólidos. Esta robustez frente a fluctuaciones en el nivel de ingresos refuerza la justificación de la inversión, posicionando al proyecto como financieramente viable aún en contextos de menor dinamismo comercial.

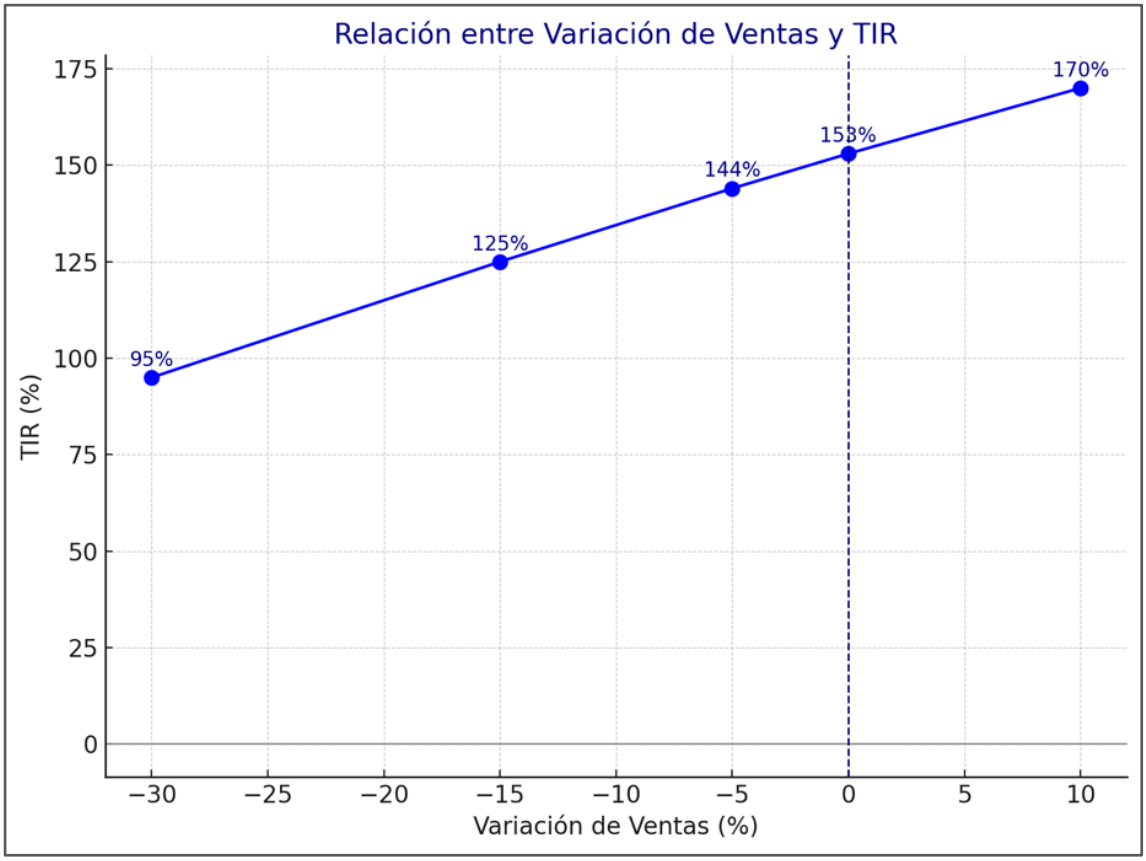

Figura 16: Análisis de Sensibilidad.
Fuente de elaboración propia.

10. Conclusiones

Luego de un análisis de los aspectos estratégicos, comerciales, operativos, técnicos y financieros, se concluye que el plan de negocios propuesto es rentable, sostenible y presenta potencial de crecimiento.

El entorno económico argentino impulsa una demanda sostenida de vehículos usados, considerados por los consumidores como una alternativa accesible y una forma de resguardar valor. El proyecto se posiciona como una propuesta diferenciadora en un mercado informal, ofreciendo certificación técnica, garantías postventa, atención personalizada y una plataforma digital complementaria al showroom físico.

Se identificó un mercado potencial compuesto por adultos de entre 25 y 45 años con ingresos medios, que valoran la transparencia y el respaldo en las transacciones. La estrategia de marketing digital busca captar este segmento mediante campañas segmentadas. El modelo SIVA permite alinear la propuesta de valor con las necesidades del consumidor.

Se definieron procesos claros para la adquisición, inspección, reacondicionamiento y entrega de los vehículos, con alianzas tercerizadas que permiten escalar sin comprometer la calidad. El modelo híbrido de atención responde a los cambios en los hábitos de consumo.

En cuanto a la viabilidad financiera, el proyecto presenta un VAN de $388.765 y una TIR del 153%, con un repago estimado de 1.5 años. El análisis de sensibilidad muestra que, aun con una caída del 30% en las ventas, la TIR se mantiene en 95%, lo que refleja una sólida resistencia frente a escenarios adversos.

En conclusión, el proyecto es financieramente viable, tiene un modelo operativo coherente, responde a una necesidad del mercado y presenta una propuesta de valor diferenciadora. Posee margen para enfrentar contingencias y alto potencial de escalabilidad, consolidándose como una oportunidad atractiva y con proyección a largo plazo.

Bibliografía

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*.
- Cámara del Comercio Automotor. (2025). *Estadísticas 2025* [en línea]. Disponible en: https://cca.org.ar/estadisticas-2025/. [Consultado: 10 de abril de 2025].
- Clarín. (2025). Récord de autos híbridos y eléctricos: cuántos se vendieron en 2024 y qué se espera para este año [en línea]. Disponible en: https://www.clarin.com/autos/record-autos-hibridos-electricos-vendieron-2024-espera-cambios-aranceles_0_TewShdqr9o.html. [Consultado: 1 de marzo de 2025].
- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor. (2022). *Boletines estadísticos: Transferencias por provincia* [en línea]. Disponible en: https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/estadisticas/rrss_tramites/tram_prov.php?origen=portal_dnrpa&tipo_consulta=transferencias. [Consultado: 10 de abril de 2025].
- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor. (2023). *Boletines estadísticos: Transferencias por provincia* [en línea]. Disponible en: https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/estadisticas/rrss_tramites/tram_prov.php?origen=portal_dnrpa&tipo_consulta=transferencias. [Consultado: 10 de abril de 2025].
- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor. (2024). *Boletines estadísticos: Transferencias por provincia* [en línea]. Disponible en: https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/estadisticas/rrss_tramites/tram_prov.php?origen=portal_dnrpa&tipo_consulta=transferencias. [Consultado: 10 de abril de 2025].
- Infobae. (2022). BICE lanzó su primera línea de leasing para comprar vehículos usados para fines productivos [en línea]. Disponible en: https://www.infobae.com/economia/networking/2022/12/12/bice-lanzo-su-primera-linea-de-leasing-para-comprar-vehiculos-usados-para-fines-productivos/. [Consultado: 1 de marzo de 2025].

- Infobae. (2025). Boom de los créditos a tasa 0: cuántos autos se compran hoy con financiación y qué se espera para lo que resta del año [en línea]. Disponible en: https://www.infobae.com/economia/2025/05/21/boom-de-los-creditos-a-tasa-0-cuantos-autos-se-compran-hoy-con-financiacion-y-que-se-espera-para-lo-que-resta-del-ano/. [Consultado: 1 de marzo de 2025].
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina. (2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2023* [en línea]. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/. [Consultado: 10 de abril de 2025].
- Martínez Delfín, M. J. (2020). *SIVA un enfoque alternativo al Marketing Mix*.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*.
- Porter, M. E. (1995). *Estrategia competitiva*.