



Trabajo de Investigación Final  
PLAN DE MARKETING  
23/11 /2015

**Carrera:**

- Licenciatura en comercialización

**Alumno:**

- Lerke, Kevin

LU:129444

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	4
Principales conclusiones y hallazgos de la investigación de mercado.....	4
Ventaja y Estrategia Competitiva .....	6
Ventaja competitiva .....	6
Objetivo.....	6
Estrategia .....	7
Descripción del segmento determinado .....	7
Comportamiento de consumo y de compra del segmento determinado .....	8
Proceso de compra .....	8
Reconocimiento de la necesidad .....	8
Búsqueda de información .....	8
Evaluación de alternativas .....	8
Decisión de compra .....	8
Comportamiento post-compra .....	9
Administración del encuentro del servicio .....	9
Posicionamiento en el segmento determinado .....	10
Mapa de posicionamiento .....	10
Estrategia de posicionamiento.....	11
Mix de Marketing .....	11
Producto de servicio .....	11
Flor de servicios .....	11
Modelo Pierre Eglie y Eric Langeard.....	12
Estrategia de marca .....	13
Marca .....	13
Distribución de los servicios.....	15
Distribución física.....	15
Distribución electrónica.....	16
Distribución mixta.....	16
Personal .....	16
Productividad y calidad .....	17
Aseguramiento y control de calidad .....	17
Ishikawa .....	17

Comunicaciones integradas de marketing .....	17
Objetivos .....	18
Estrategia de comunicación .....	18
Promoción .....	18
Publicity .....	18
Marketing directo .....	18
Publicidad .....	19
Relaciones Públicas.....	19
Entorno físico .....	19
Procesos .....	20
Diagrama de flujos / Mapeo de servicios .....	20
Precio .....	20
Análisis de factibilidad Económica y Financiera. ....	21
Escenarios .....	21
Pronostico de ventas.....	21
Pronostico escenario optimista .....	22
Pronostico escenario probable.....	23
Pronostico escenario pesimista .....	24
Resultados Anuales .....	25
Resultados primer año abierto .....	26
Inversión inicial .....	27
FEO Y flujo acumulado .....	27
Indicadores.....	28
Punto de equilibrio.....	28
Tablero de control .....	28

## Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing expone un nuevo concepto de taller mecánico basado en la confianza, el mismo es acompañado por su cuerpo de anexos con la información complementaria y los resultados de la investigación de mercado.

El modelo de negocio contempla la apertura de un taller mecánico, seguro y confiable, con personal calificado, instrumentos apropiados, garantía y que brinde soluciones de mecánica ligera en general con el agregado de poder seguir la reparación del vehículo desde cualquier dispositivo con acceso a internet, mediante cámaras de video instaladas en el taller, junto con el historial digital de diagnósticos y trabajos realizados al vehículo.

Las principales ventajas competitivas de dicho modelo serán la confianza y el ser pioneros, al ser el primer taller en Argentina con el servicio de seguimiento del vehículo mediante las cámaras de video del taller.

De acuerdo a los pronósticos y estimaciones realizados, el modelo es una interesante oportunidad de negocio con un gran potencial, con posibilidades, a futuro, de expansión o replica.

En base a los las estimaciones realizadas para el escenario probable, se proyecta un VAN de \$ 857.730,65 a 5 años y una TIR de 60% con un payback de 1 año y 11 meses.

## Principales conclusiones y hallazgos de la investigación de mercado

- La antigüedad promedio del parque automotor, dentro del mercado en estudio, es 7.27 años<sup>1</sup>, inferior a la antigüedad promedio de 12.1 años a nivel nacional<sup>2</sup>
- Al analizar el tipo de taller se puede observar que en la figura 1.10 del anexo <sup>3</sup>, el taller independiente, el tipo de taller que se desea instalar, es utilizado por el 75% de las personas, valor que crece a 82,55% considerando a quienes utilizan ambos.
- Analizando el comportamiento del consumidor se determino que el 74,48%<sup>4</sup> selecciona personalmente el taller, las tendencias<sup>5</sup> muestran que estos valores crecen en el caso de que el usuario sea hombre (98,6 %) y en el caso de los usuarios de los taller oficial (91,04%) y decrece fuertemente a 43.89% en el caso de las mujeres.
- Solo el 68.49%<sup>6</sup> lleva personalmente el vehículo al taller, cifra que crece a un 95.81%<sup>7</sup> en caso de ser hombres y cae a un 33.73%<sup>8</sup> en el caso de las mujeres, quienes en su mayoría dejan en manos de un hombre dicha actividad.

<sup>1</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 66 p

<sup>2</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo "A": *Macroentorno*, 16 p.

<sup>3</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 66 p

<sup>4</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 66 p

<sup>5</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 67 p

<sup>6</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 67 p

<sup>7</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 68 p

<sup>8</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 68 p

- Como se observa en la figura 1.12 del anexo<sup>9</sup>, el 46 % de los usuarios acude a un taller solamente para reparación, un 12% solo para mantenimiento y un 42% para ambos. Dentro del análisis de tendencias<sup>10</sup> en el caso de talleres independientes las cifras cambian a 60% en el caso de reparación, 3% mantenimiento y 37% ambos, mientras que los valores para los usuarios de taller oficial son 6% reparación, 46% mantenimiento y 48% ambos, con un promedio ponderado de visita al taller mecánico de 3 veces por año<sup>11</sup>.
- Como se puede observar en la figura 11.8 del anexo<sup>12</sup>, solo un 14.32% confía mucho en un taller mecánico, el 44.79 % confía algo, el 29.43% confía muy poco y el 11.46 no confía para nada, dicho nivel de confianza tiende a descender aun más en el caso de los usuarios de talleres independientes, como se observa en la tabla 1.45 del anexo<sup>13</sup>.
- El modelo de taller propuesto eleva el nivel de confianza de los usuarios frente al taller mecánico, ya que, como se puede ver en las figuras del anexo 1.24<sup>14</sup> y 1.25<sup>15</sup>, el nivel de confianza se eleva notablemente frente a ambos talleres solo el 2,08% de los usuarios indicó que le brindaría nada de confianza adicional frente a un taller independiente y el 3,13% frente a un taller de oficial. Puntualmente el 83.59%<sup>16</sup> de los encuestados concuerda con que ver mientras se realiza la reparación ayudaría a confiar más.
- Al consultar sobre el nivel de conformidad con el servicio el 62.76% de los encuestados declaró estar algo conforme con el servicio que le brinda su taller actual, el 15.36% muy poco conforme, el 3.13% no estar conforme y solo el 18.75% declaró estar muy conforme.<sup>17</sup>
- Sin embargo al analizar las tendencias<sup>18</sup> se detecta que el nivel de conformidad con el servicio aumenta en el caso de las mujeres y en los usuarios de taller oficial.
- En cuanto al nivel de satisfacción con su actual taller mecánico, si bien con un 53.13% la respuesta más seleccionada fue moderadamente satisfecho, acompañada por 19.01% satisfecho, 19.16 % muy satisfecho, 12.75% poco satisfecho y un 4.95% muy poco satisfecho.<sup>19</sup> Al analizar las tendencias<sup>20</sup> resalta un nivel de satisfacción mayor en los usuarios de talleres oficiales.
- El 65.36%<sup>21</sup> de los usuarios declaró utilizar siempre el mismo taller, con una tendencia a aumentar considerablemente en el caso de talleres oficiales.<sup>22</sup>
- La investigación arroja como resultado que la recomendación es el principal medio por el cual un usuario llega a un taller con un (37.12%), seguido por la cercanía (29.38%), la búsqueda por internet

<sup>9</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 68 p

<sup>10</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 69 p

<sup>11</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 70 p

<sup>12</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 72 p

<sup>13</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 72 p

<sup>14</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 76 p

<sup>15</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 77 p

<sup>16</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 76 p

<sup>17</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 71 p

<sup>18</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 71 p

<sup>19</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 72 p

<sup>20</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 73 p

<sup>21</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 74 p

<sup>22</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 74 p

con 19.59%, volantes/folletos un 6.64%, publicidad en redes sociales un 4.9%, la publicidad en medios gráficos (2.21%) y la publicidad en tv un (0.16%).<sup>23</sup>

- La recomendación no solo es el medio más elegido por el cual llegan a un taller mecánico, sino que también es el principal atributo en base al que seleccionan un taller mecánico seguido, en orden de preferencia, por el equipamiento, la cercanía, el precio, las instalaciones, la trayectoria, la limpieza, el espacio y la marca.<sup>24</sup>
- Al revisar el diferencial frente a los otros modelos de taller<sup>25</sup>, el modelo propuesto es percibido por encima del actual modelo de taller, en comparación con el modelo en general un 2.31%, en comparación con el modelo oficial un 2,35% y a comparación con un taller independiente un 10%
- La negación categórica a la contratación por parte de los encuestados es de solo un 4.69%<sup>26</sup>

## Ventaja y estrategia competitiva

### Ventaja competitiva

- Pioneros: Seremos el primer taller en Argentina con el servicio de seguimiento del vehículo mediante las cámaras de video del taller.
- Confianza: Nuestro servicio nace con la consigna de dar seguridad y confianza sobre el servicio de reparación y mantenimiento, si bien en la investigación de mercado<sup>27</sup> la confianza obtuvo un 12,5% y las principales fueron el historial digital con acceso web (28.91%) seguido de cerca por el poder ver en vivo por video (26.56%) y la garantía (22.92%), las tres son copiables por los competidores. Adicionalmente para solventar la decisión, como se puede ver en la investigación de mercado<sup>28 29</sup> el nivel de confianza se eleva notablemente frente a los modelos de talleres actuales, solo el 2,08%<sup>30</sup> de los usuarios indicó que le brindaría nada de confianza adicional frente a un taller independiente y el 3,13%<sup>31</sup> frente a un taller de oficial.

### Objetivo

- Posicionar la marca como sinónimo de seguridad y confianza en un plazo de 24 meses.
- Obtener una participación relativa del mercado mayor al 1% en un período de 12 meses.
- Recuperar la inversión inicial en un plazo máximo de 42 meses.

<sup>23</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 75 p

<sup>24</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 75 p

<sup>25</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 80 p

<sup>26</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 82 p

<sup>27</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercad. Figura 1.22, 76 p

<sup>28</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercad. Figuras 1.24, 76 p

<sup>29</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado. Figuras 1.25, 77 p

<sup>30</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercad. Figuras 1.24, 76 p

<sup>31</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado. Figuras 1.25, 77 p

## Estrategia

Considerando los datos presentados en este informe y los resultados de la matriz PEYEA<sup>32</sup>, el análisis FODA<sup>33</sup> y el análisis basado en la matriz Mckinsey<sup>34</sup>, se determina que desde un punto de vista genérico se utilizará la estrategia de diferenciación.

Para dicho propósito, el mayor diferencial será ofrecer como beneficio adicional a la reparación o mantenimiento del vehículo la posibilidad de que el cliente realice el seguimiento de la reparación del vehículo, por medio de cámaras de video instaladas en el taller, desde cualquier dispositivo con acceso a internet con el objetivo de tangibilizar la seguridad y confiabilidad del servicio. A esta medida se la acompañará con personal calificado y certificado, instrumentos de medición y herramientas de calidad, además de la garantía.

Por otro lado, se selecciona una estrategia del tipo retador, específicamente de ataque lateral. Mediante dicha estrategia, se buscará atacar las debilidades de los competidores, en especial de los talleres independientes, y captar a los consumidores que no tengan las necesidades de seguridad y confianza, en lo que al servicio de mantenimiento y reparación de automotores se refiere, completamente satisfechas.

## Descripción del segmento determinado

Se determina un mercado meta compuesto por hombres y mujeres que habiten las comunas 11,12,13 y 15, de 18 a 75 años de edad, con un nivel socioeconómico ABC1, C2 o C3 y que cuenten con, al menos, un vehículo automotor con una antigüedad mayor a los 3 años.

803853	Habitantes Comuna 11,12,13,15 <sup>35</sup>
428454	ABC1, C2, C3 (53,3%) <sup>36</sup>
314057	18 a 75 (73,3%) <sup>37</sup>
156247	Índice de habitantes por automóvil (2.01) <sup>38</sup>
142185	Fuera del período de garantía (91%) <sup>39</sup>

Tabla 1.1 Segmentación cascada

En base a los datos relevados se concluye que, en el segmento analizado, los usuarios de talleres mecánicos son en un 56% Hombres y un 44% mujeres, como se observa en la figura 1.2 del anexo<sup>40</sup>, con una edad

<sup>32</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo "F": Matriz PEYEA, 47 p.

<sup>33</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo "C": FODA, p. 34-43

<sup>34</sup> Ver Plan de Investigación, 7p

<sup>35</sup> Buenos Aires Ciudad. Censo 2010 [En línea]:

<[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/censo\\_datdef/cuadros\\_poblacion.php](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/censo_datdef/cuadros_poblacion.php)>. [Consulta 15 de agosto de 2015]

<sup>36</sup> Guadalupe Piñeiro Michel. (2015, julio 10). "Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente" en Iprofesional [En línea]: < <http://www.iprofesional.com/notas/214812-Piramide-salarial-cunto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu-se-fren-la-movilidad-ascendente>>. [Consulta 15 de agosto de 2015]

<sup>37</sup> Buenos Aires Ciudad. Censo 2010 [En línea]:

<[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis\\_estadistico/censo\\_datdef/cuadros\\_poblacion.php](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/censo_datdef/cuadros_poblacion.php)>. [Consulta 15 de agosto de 2015]

<sup>38</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo "A": Macroentorno, 17 p

<sup>39</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo "A": Macroentorno, 17 p.

<sup>40</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 61 p

promedio de 34 años, calculada ponderando los rango de edades expuestos en la figura 1.3 del cuerpo de anexos<sup>41</sup>, en su mayoría trabajadores (88%)<sup>42</sup> y con un nivel de estudio superior al secundario en el 52.8% de los casos, dato que proviene de la suma de 22.92% correspondientes al nivel terciario, 23.44% correspondiente al nivel universitario y 6.41% de nivel posgrado frente un 43.75% de de personas con un nivel de estudio secundario y solo un 3.39% de personas con un nivel de estudio primario.<sup>43</sup>

## Comportamiento de consumo y de compra del segmento determinado

### Proceso de compra

#### Reconocimiento de la necesidad

En el mercado de la industria de reparación de mantenimiento de vehículos existen dos tipos de necesidades a nivel general, la primera es la reparación la cual el usuario la reconoce al generarse la falla o causa de reparación.

El segundo tipo de necesidad es el mantenimiento, el cual, en la mayoría de los casos, es planificado.

#### Búsqueda de información

La investigación arroja como resultado que la recomendación es el principal medio por el cual un usuario llega a un taller con un 37.12%, seguido por la cercanía (29.38%), la búsqueda por internet con 19.59%, volantes/folletos (6.64%), publicidad en redes sociales (4.9%), la publicidad en medios gráficos (2.21%) y la publicidad en tv (0.16%).<sup>44</sup>

Con lo que se deduce que la búsqueda de información se realiza mediante la consulta a otros consumidores, la consulta en los talleres cercanos e internet.

#### Evaluación de alternativas

Cómo se observa en los resultados de la evaluación de los atributos<sup>45</sup>, el atributo con mayor peso para los típicos talleres mecánicos independientes es el precio, el de los talleres oficiales la garantía y el del modelo propuesto es la confianza.

En base a las grandes diferencias que existen entre estos atributos y el factor tiempo, dado que el atributo servicio no presentó grandes variaciones, es que el consumidor evaluará la decisión de seleccionar un taller.

#### Decisión de compra

Analizando el comportamiento del consumidor se determino que el 74,48%<sup>46</sup> selecciona personalmente el taller, las tendencias<sup>47</sup> muestran que estos valores crecen en el caso de que el usuario sea hombre (98,6 %) y

<sup>41</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 61 p

<sup>42</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 61 p

<sup>43</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 61 p

<sup>44</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 75 p

<sup>45</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 81 p



en el caso de los usuarios de los taller oficial (91,04%) y decrece fuertemente a 43.89% en el caso de las mujeres.

La decisión de compra por parte de los consumidores, fue medida en base a los principales atributos por los que seleccionan un taller mecánico, dando por resultado que la recomendación es el principal atributo de selección seguido, en orden de preferencia, por el equipamiento, la cercanía, el precio, las instalaciones, la trayectoria, la limpieza, el espacio y la marca.<sup>48</sup>

### Comportamiento post-compra

Al consultar sobre el nivel de conformidad con el servicio el 62.76% de los encuestados declaró estar algo conforme con el servicio que le brinda su taller actual, el 15.36% muy poco conforme, el 3.13% no estar conforme y solo el 18.75% declaró estar muy conforme.<sup>49</sup>

Sin embargo al analizar las tendencias en la tabla<sup>50</sup> se detecta que el nivel de conformidad con el servicio aumenta en el caso de las mujeres y en los usuarios de taller oficial.

En cuanto al nivel de satisfacción con su actual taller mecánico, si bien con un 53.13% la respuesta más seleccionada fue moderadamente satisfecho, acompañada por 19.01% satisfecho, 19.16 % muy satisfecho, 12.75% poco satisfecho y un 4.95% muy poco satisfecho.<sup>51</sup> Al analizar las tendencias<sup>52</sup> resalta un nivel de satisfacción mayor en los usuarios de talleres oficiales.

El 65.36%<sup>53</sup> de los usuarios declaró utilizar siempre el mismo taller, con una tendencia a aumentar considerablemente en el caso de talleres oficiales.<sup>54</sup>

## Administración del encuentro del servicio

Los servicios de reparación y mantenimiento del automotor se enmarcan dentro de la categoría de servicios denominada “Proceso hacia las posesiones”<sup>55</sup> donde el cliente solicita que se dé un tratamiento tangible a una posesión física, en nuestro caso un vehículo automotor.

De forma genérica, la participación de los clientes en los servicios de proceso hacia las posesiones suele limitarse a la entrega del artículo que necesita tratamiento, solicitar el servicio, la explicación del problema y luego retirarlo. Sin embargo en nuestro caso se ofrece al cliente que pueda seguir la producción del servicio, si es que así lo desea, y se fomenta un nivel mayor de contacto con el consumidor para que el cliente tenga mayores indicios para evaluar la calidad y el nivel de confianza que tiene con el servicio.

Para entender con un mayor de detalle el encuentro del servicio es que se elaboró en el cuerpo de anexos un mapeo de servicio<sup>56</sup>

<sup>46</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 66 p

<sup>47</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 67 p

<sup>48</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 75 p

<sup>49</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 71 p

<sup>50</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 71 p

<sup>51</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 72 p

<sup>52</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 73 p

<sup>53</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 74 p

<sup>54</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 74 p

<sup>55</sup> Christopher Lovelock & Jochen Wirts. *Marketing de Servicios*. 6ta ed. Mexico: Pearson, 2009, 34p.

## Posicionamiento en el segmento determinado

### Mapa de posicionamiento

Al comparar el posicionamiento de la importancia de la confianza, principal ventaja competitiva de la propuesta, comparado con la importancia del precio se obtiene el siguiente mapa de posicionamiento:

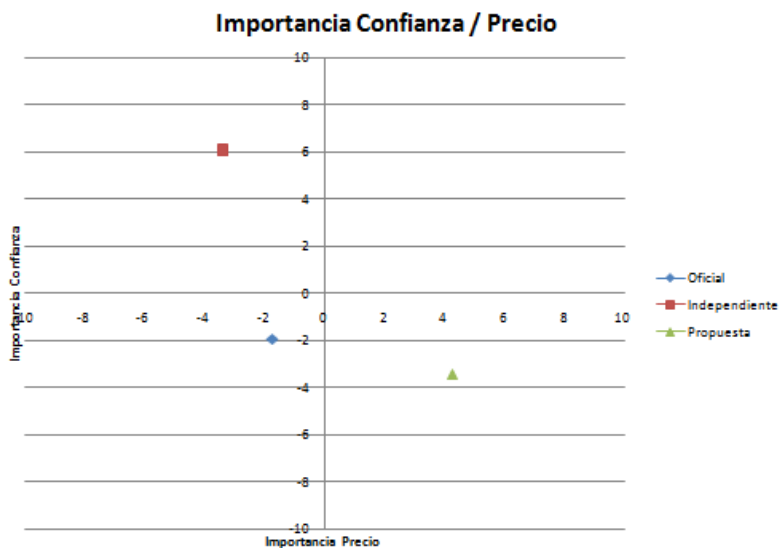


Figura 1.1

Al comparar el posicionamiento de la importancia del servicio contra la importancia del precio se obtiene el siguiente mapa de posicionamiento:

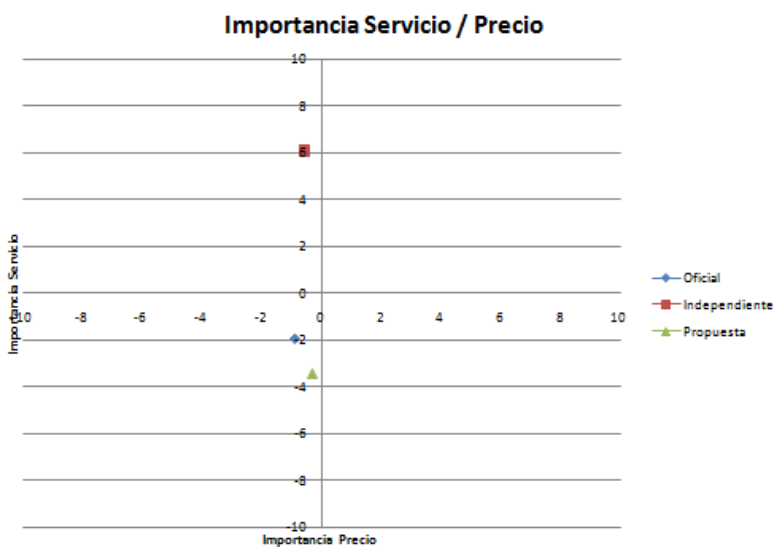


Figura 1.2

<sup>56</sup> Ver anexo "E": Procesos, 112 p

## Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento seleccionada es la basada en atributos, específicamente en la confianza, atributo elegido como ventaja competitiva<sup>57</sup>, como se puede ver en la investigación de mercado<sup>58 59</sup> el nivel de confianza se eleva notablemente frente a los modelos de talleres actuales, solo el 2,08%<sup>60</sup> de los usuarios indicó que le brindaría “nada de confianza adicional” frente a un taller independiente y el 3,13%<sup>61</sup> frente a un taller de oficial.

## Mix de Marketing

### Producto de servicio

Se propone lanzar un taller del tipo independiente, dado que no será oficial de ninguna marca automotriz, con personal calificado, que brinde garantía sobre los trabajos realizados, posea un historial digital, con acceso web, de los trabajos realizados en el taller sobre el automóvil y adicionalmente le permita seguir en vivo, por video, la reparación de su vehículo, mediante un dispositivo móvil o PC.

Para explicar y entender el mismo a continuación se utiliza el modelo la flor del servicio y el Modelo Pierre Eiglier y Eric Langeard.

### Flor de servicios

**Producto básico:** Servicio de reparación y mantenimiento de automóviles.

### Servicios de facilitación:

- **Información:** La información de la empresa y de los servicios brindados, así como los horarios y dirección, estarán disponible a través de diferentes canales de comunicación, como la página web ([www.clinicamecanica.com.ar](http://www.clinicamecanica.com.ar)), el sitio institucional en facebook, comunicación telefónica y personal.
- **Toma de pedidos:** Para acceder al servicio será requisito previo la solicitud de turno, en el caso de que un cliente se presente sin reserva previa se revisará la disponibilidad inmediata o se le asignará un turno.
- **Facturación:** La facturación será electrónica, a través del sistema SAS de gestión, entregando la copia física al cliente y enviando otra copia por email.
- **Pago:** El sistema de pago es a través de diferentes métodos que se adaptan a las necesidades del cliente. Se ofrece servicio de cobro en efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, MercadoPago y transferencia bancaria inmediata.

<sup>57</sup> Ver página 6.

<sup>58</sup> Ver anexo “A”: Investigación de mercad. Figuras 1.24, 76 p

<sup>59</sup> Ver anexo “A”: Investigación de mercado. Figuras 1.25, 77 p

<sup>60</sup> Ver anexo “A”: Investigación de mercad. Figuras 1.24, 76 p

<sup>61</sup> Ver anexo “A”: Investigación de mercado. Figuras 1.25, 77 p

### Servicios de mejora:

- **Consultas:** Las consultas se pueden realizar por los canales digitales, de forma telefónica o personalmente en el taller.
- **Hospitalidad:** El cliente será atendido en un principio por la recepcionista y luego por un asesor, que brindará atención personalizada. El taller contará con una sala de espera vidriada con vista al taller mecánico, revistas de interés y televisión.
- **Cuidado:** El taller contará con cámaras de seguridad y alarma, además de los seguros correspondientes.
- **Excepciones:** Los clientes pueden comunicarse con los asesores ante cualquier eventualidad o pedidos especiales. Los reclamos y sugerencias serán atendidos personalmente por el gerente.

### Modelo Pierre Eiglier y Eric Langeard.

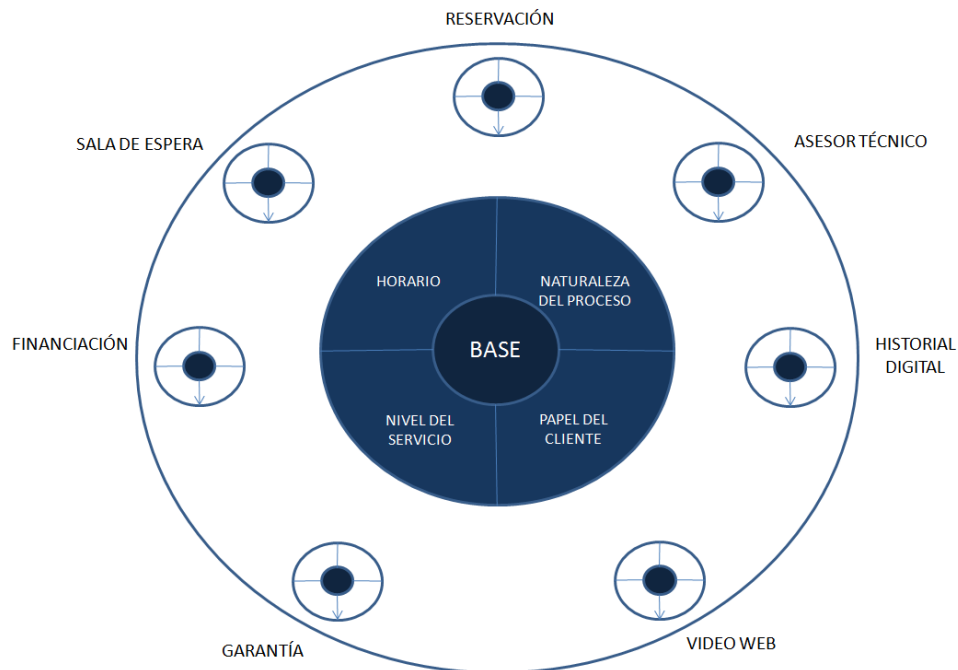


Figura 1.3

### Procesos de entrega básica

- **Horario:** El horario del taller es de Lunes a Viernes de 8:30hs a 12:30hs y 14:00hs a 18:30hs
- **Naturaleza del proceso:** Proceso hacia las posesiones.

- **Nivel del servicio:** Se ofrece un alto nivel de servicio orientado a las posesiones, diferenciado por la confianza
- **Papel del cliente:** La participación de los clientes en los servicios de proceso hacia las posesiones suele limitarse a la entrega del artículo que necesita tratamiento, solicitar el servicio, la explicación del problema y luego retirarlo. Sin embargo en nuestro caso se ofrece al cliente que pueda seguir la producción del servicio, si es que así lo desea y se fomenta un nivel mayor de contacto con el consumidor para que el cliente tenga mayores indicios para evaluar la calidad y el nivel de confianza que tiene con el servicio.

#### *Procesos de entrega de servicios complementarios*

- **Reservación:** El cliente podrá solicitar y reservar un turno telefónicamente, vía web y personalmente.
- **Asesor técnico:** El cliente dispondrá de un asesor que le brindará atención personalizada.
- **Historial digital:** El sitio web dispondrá de un historial digital con acceso restringido solo para el cliente y los asesores.
- **Video web:** El cliente podrá observar las cámaras instaladas en el taller mediante el sitio web, con acceso restringido solo para usuarios que tengan el vehículo en el taller.
- **Garantía:** Los servicios prestados por el taller tendrán dos tipos de garantía, 30 días para los arreglos simples en donde no exista cambio de repuestos y 90 días para las reparaciones con cambio de repuestos, cumpliendo con la ley 24.240<sup>62</sup>
- **Financiación:** Los clientes podrán financiar sus compras mediante las promociones vigentes de Mercadopago.
- **Sala de espera:** El taller contará con una sala de espera vidriada con vista al taller mecánico, revistas de interés y televisión.

#### **Estrategia de marca**

La estrategia de marca elegida es la de “Marca Única”, todos los servicios de la empresa estarán bajo la marca y asociándolos directamente al prestigio de la misma.

#### **Marca**

El proceso de construcción de la marca fue basado, desde el inicio, en tres pilares fundamentales para lograr una marca fuerte: Nombre de marca, conciencia de marca y asociación de marca.

#### *Nombre de marca*

El nombre de marca debía ser sugestivo, descriptivo, simple y fácil de pronunciar, escribir y recordar, con esto en mente y el concepto de asociación del mecánico con un doctor surgido en la investigación

---

<sup>62</sup> Información Legislativa. Ley 24240 [En línea]:  
< <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>>. [Consulta 16 octubre de 2015]

cualitativa<sup>63</sup> se trabajó sobre diversos nombres de marca, que inspiren confianza, dando por resultado “Clínica Mecánica”.

### *Conciencia de marca*

Desde el nacimiento del nombre de la marca se buscó que sea fácil de recordar y descriptivo con el fin de colaborar en la generación de la conciencia de marca, que es la sumatoria del reconocimiento y el recuerdo de la marca. Sin embargo, por si solo no es suficiente, para lograrlo se trabajará en la generación de exposición de la marca ante el público objetivo para que el mismo vea la marca, escuche la marca, piense la marca y sienta la marca.<sup>64</sup>

### *Asociación de marca*

En el caso de la asociación de marca, la misma involucra el paso del tiempo, razón por la cual es difícil definirla con anticipación pero si se debe dirigir los esfuerzos para lograr el objetivo<sup>65</sup> de posicionar la marca como sinónimo de seguridad y confianza en un plazo de 24 meses y acompañar la estrategia de posicionamiento elegida<sup>66</sup>.

### *Eslogan*

El eslogan debía ser simple, conciso y apoyar la estrategia de posicionamiento es por eso que se decidió por “Sinónimo de calidad”.

### *Logotipo*



Figura 1.4

Se puede observar en la imagen que el nombre de Marca es simple y sencillo de recordar, pero a su vez informa sobre el Negocio.

El logo se encuentra compuesto por un escudo, el cual busca dar la sensación de protección y respaldo, una cruz, simbolizando el concepto de clínica, nacido de las asociaciones con un doctor surgidas en la investigación cualitativa<sup>67</sup>, la cual se encuentra fusionada con una línea de largada para representar la parte mecánica/automotriz y dos banderas de largada para apoyar el concepto de mecánica.

El color azul, código hexadecimal #285C9C, busca simbolizar seguridad, confianza y responsabilidad.

El logotipo dispone de una variante que incluye el slogan para cuando se requiera su utilización.

<sup>63</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 11 p

<sup>64</sup> Ver página 19.

<sup>65</sup> Ver página 6.

<sup>66</sup> Ver página 11.

<sup>67</sup> Ver anexo “A”: *Investigación de mercado*, 11 p



Figura 1.5

### *Mantra de la marca.*

El mantra de la marca es su esencia, su promesa principal, es por eso que en el caso de clínica mecánica es “Confianza, servicio e innovación”.

### **Distribución de los servicios**

Como se observa en la figura 1.3 la empresa cuenta con servicios básicos y complementarios, para distribuir los mismos la empresa desarrollo un modelo de distribución física, un modelo de distribución electrónica y un modelo mixto.

#### **Distribución física**

El servicio básico y los servicios complementarios como la sala de espera y la garantía se prestan en un lugar físico, el cual dado los resultados de la investigación preliminar en donde se menciona el fuerte crecimiento de Villa Urquiza<sup>68</sup> y el posterior resultado de la investigación de mercado, en materia de barrios de residencia<sup>69</sup>, en donde Villa Urquiza presentó un fuerte peso en la composición de la muestra junto al barrio de Belgrano, se decidió ubicar el taller en la Av. Álvarez Thomas 2201 en los límites de Villa Urquiza, Villa Ortuzar, Colegiales, Coghlan y Belgrano barrios, que sumando los resultados de dicha investigación, concentran el 54.69% de la población de las comunas encuestadas. Entre los factores tenidos en cuenta a la hora de la decisión de la ubicación del local, el mismo se encuentra sobre la avenida Álvarez Thomas la cual es una de las principales arterias que conducen a la zona norte de la capital, cruzando los barrios de Palermo, Colegiales, Chacarita, Villa Ortuzar y Villa Urquiza, y en cercanía de las avenidas Federico Lacroze, Forest, Elcano, Chorroarín, de los Incas, Olazábal, Monroe y Congreso las cuales conectan la mayoría de los barrios de las comunas estudiadas. Un aspecto fundamental a la hora de elegir fue la facilidad de acceso por medio del transporte público, el local se encuentra a 5 cuadras de la línea B de subte, en cercanías de la línea ferroviaria Mitre ramal Retiro-León Suarez y con las siguientes líneas de colectivos en un radio menor a 5 cuadras 71, 80, 93, 112, 113, 114, 127, 133, 140, 168 y 176. Por último se consideró el fácil acceso a los proveedores de repuestos mecánicos, contando con casas de repuestos en la zona y fácil acceso al polo de la Av. Warnes.

<sup>68</sup> Ver Cuerpo de Anexos Plan de Investigación. Anexo “A”: Macroentorno, 14 p

<sup>69</sup> Ver anexo “A”: Investigación de mercado, 61 p

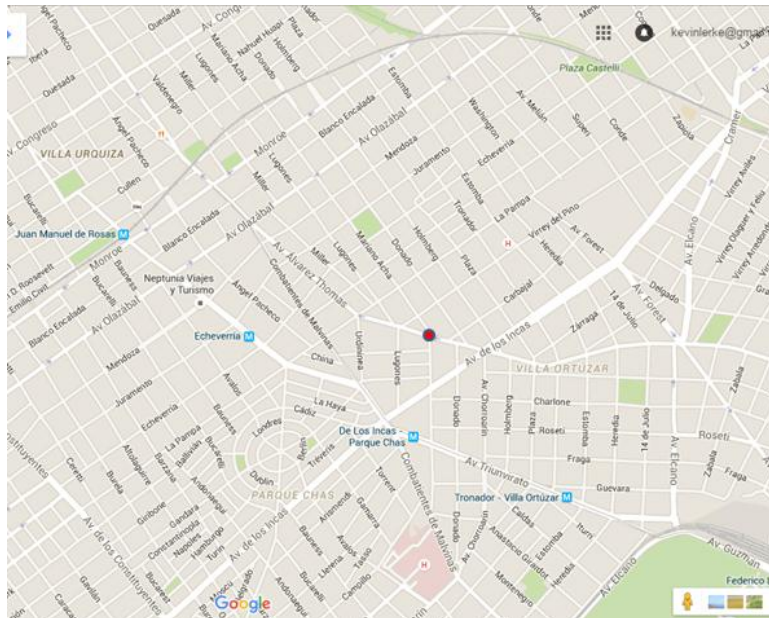


Figura 1.6

### Distribución electrónica

Ciertos servicios complementarios como el historial digital y la posibilidad de seguir por video la reparación se distribuyen por el canal electrónico de la empresa por medio del sitio web [www.clinicamecanica.com.ar](http://www.clinicamecanica.com.ar).<sup>70</sup>

### Distribución mixta

Los servicios de reservación, financiación y asesor técnico admiten una distribución mixta entre el canal físico y/o el electrónico.

La reservación se puede realizar en persona, telefónicamente y por los canales web, mientras que la financiación se puede realizar mediante el envío de un link de pago, de Mercadopago, o en persona en el local. Por último el asesor técnico no solo atiende al cliente en persona, sino que también por email y teléfono.

### Personal

El personal es la cara de la empresa, es clave mantener la empresa en un ciclo de éxito donde los empleados se sientan cómodos y a gusto con sus trabajos, los entornos de trabajo inadecuados suelen provocar que el empleado traslade su frustración al cliente.

Si se desea diferenciar a la empresa en base a la confianza, lo primero que se debe lograr es contar con la confianza de los empleados y empleados de confianza.

Los empleados de la empresa contarán no solo con un paquete atractivo de beneficios, que servirá para mantener a los empleados satisfechos y atraer talento a la compañía, manteniendo un bajo nivel de

<sup>70</sup> Ver anexo "H": Sitio web, 127p



rotación, sino que además contarán con capacitaciones, evaluaciones y premios por objetivos detallados en el anexo de RRHH.<sup>71</sup>

## Productividad y calidad

Entendemos la productividad como el reflejo de la utilización de los recursos utilizados y el servicio obtenido, es por eso que en Clínica Mecánica optimizamos la productividad buscando elevar la calidad del servicio, para lograrlo en el presente plan se han desarrollado diversos aspectos dentro del marketing mix que colaboran a lograr altos niveles de productividad y calidad.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la investigación de mercado respecto a los servicios utilizados, promediarlos y ponderarlos, se obtiene que el tiempo medio de mano de obra por vehículo es 2.05 hs.<sup>72</sup>

Considerando que el horario efectivo sin contar el tiempo de almuerzo (1.5hs) es de 8.5 horas diarias y estimando que el tiempo productivo del mismo es del 85% (7.2 horas), el cual será evaluado mensualmente, se estima una productividad para vehículos de entrega en el día por mecánico de 3 vehículos en promedio.

El equipo de mecánicos como se puede observar en el organigrama<sup>73</sup> cuenta con 3 mecánicos y 1 ayudante, con lo cual se espera tener una productividad diaria de 9 autos, al aplicar los días hábiles en un año tomando como base los días 250<sup>74</sup> hábiles del próximo año (2016) una productividad anual de 2250 vehículos equivalentes a 4612 horas de mano de obra

## Aseguramiento y control de calidad

Para tener conocimiento sobre el estado en que se llevan a cabo los procesos y se realizan los servicios, se realizarán distintos tipos de evaluaciones.

En primer lugar, todos los clientes serán invitados a completar una encuesta sobre el servicio 1 día después de que este se haga efectivo. Otra encuesta será realizada de manera semestral por los trabajadores de la organización para estar al tanto del clima laboral que se vive dentro de la misma.

Una de las principales prácticas que la organización desea llevar a cabo es la de una comunicación fluida y constante de la gerencia con los empleados, clientes y proveedores. Todas las opiniones tendrán el fin de crear sinergia para el mejor funcionamiento del negocio.

## Ishikawa

Con el fin de identificar los riesgos y trabajar en la mitigación de los mismos se ha desarrollado en el anexo de productividad y calidad los diagramas de Ishikawa y las acciones correspondientes a la demora en el servicio y problemas con el sitio web/video.<sup>75</sup>

## Comunicaciones integradas de marketing

Al ser un servicio nuevo las Comunicaciones integradas de marketing juegan un papel fundamental en el lanzamiento de la empresa, para ello se fijaron los siguientes objetivos de comunicación:

---

<sup>71</sup>Ver anexo "B": RRHH, 86 p

<sup>72</sup>Ver anexo "B": Productividad y Calidad, 94 p

<sup>73</sup>Ver anexo "B": RRHH, 87p

<sup>74</sup> Working days. Argentina [En línea]: < <http://argentina.workingdays.org/#a28>>. [Consulta 21 de octubre de 2015]

<sup>75</sup>Ver anexo "B": Productividad y Calidad, 94 p

## Objetivos

- Informar acerca del servicio
- Posicionarse en la mente del consumidor a través de la diferenciación y la ventaja que ofrece Clínica Mecánica.
- Atraer clientes - Incentivar la prueba del servicio

Sin embargo dentro de cada componente de la mezcla se han fijado diferentes objetivos de campaña<sup>76</sup>.

## Estrategia de comunicación

Los resultados de la investigación de mercado<sup>77</sup> arrojan que la recomendación es el principal medio por el cual un usuario llega a un taller con un 37.12%, seguido por la cercanía (29.38%), la búsqueda por internet con 19.59%, volantes/folletos (6.64%), publicidad en redes sociales (4.9%), la publicidad en medios gráficos (2.21%) y la publicidad en tv (0.16%).

En base a dichos datos y los objetivos establecidos se elaboró una estrategia para cada componente de la mezcla de comunicaciones de Marketing.

## Promoción

La promoción será clave para incentivar la a prueba del servicio e incrementar las ventas, para ello se han elaborado 3 promociones en base a los resultados de la investigación de mercado<sup>78</sup>, las cuales se explican en profundidad en el anexo<sup>79</sup>:

- 50% off- Inauguración
- Sorteo en Facebook
- Descuentos a clubes de autos

## Publicity

Previo a la inauguración y junto con una invitación al evento de inauguración se enviará una gacetilla de prensa, incluida en el anexo<sup>80</sup>, destacando las innovaciones del servicio, único en el país.

Los medios elegidos se dividen entre medios especializados o con secciones de automovilismo, tecnología o negocios, los cuales se encuentran detallados en el listado incluido en el anexo<sup>81</sup>.

## Marketing directo

### *Emailing*

Apalancados en la base de datos de CRM, se enviará a los clientes dos clases de email en busca de una acción inmediata:

- Cumpleaños: Se enviará junto con el saludo de cumpleaños un cupón de 10% de descuento, no acumulable con otras promociones, válido para el mes del cumpleaños.

---

<sup>76</sup> Ver anexo "C": CIM, 98p

<sup>77</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 75p

<sup>78</sup> Ver anexo "A": Investigación de mercado, 75p

<sup>79</sup> Ver anexo "C": CIM, 99p

<sup>80</sup> Ver anexo "C": CIM 101p

<sup>81</sup> Ver anexo "C": CIM, 99p

- Promociones especiales: En caso de promociones especiales, se utilizará la base de datos de emails para apoyar la comunicación.

### Publicidad

Luego de analizar los resultados de la investigación de mercado<sup>82</sup> con respecto a los medios se definió utilizar metodología SEO para los buscadores, Google My Business, Google Adwords, Facebook Ads como medios para realizar publicidad. Se detalla en profundidad cada medio y acción, así como el presupuesto asignado a las mismas, en el cuerpo de anexo<sup>83</sup>.

### Relaciones Públicas

#### RSE

La empresa patrocinará el sitio 4x4 Nacional, un grupo solidario que organizamos travesías solidarias a diferentes puntos del país para entregar en mano todo tipo de ayuda posible a quien lo necesite, sin importar las inclemencias del clima o de los caminos.

El acuerdo incluye 10% de descuento a los miembros de 4x4 Nacional, pago del hosting de [www.4x4nacional.com.ar](http://www.4x4nacional.com.ar) y compartir las comunicaciones de campañas solidarias.

#### Evento lanzamiento

El día de apertura se realizará un evento de inauguración, donde se invitará a los periodistas mencionados en el listado de medios target<sup>84</sup> el evento constará de un desayuno, con el fin de que los periodistas interesados puedan acudir ya que las redacciones suelen comenzar su actividad al mediodía, una demostración del sistema web y durante todo el día la apertura al público en general a una revisión gratuita incluyendo escaneo del vehículo.

### Entorno físico

El entorno físico será una pieza fundamental en la experiencia del cliente, el mismo deberá respetar la identidad corporativa, modelar la experiencia del cliente, llamar la atención del cliente y colaborar con la comunicación, el posicionamiento y la diferenciación. Se ha desarrollado una estrategia tanto para la estructura edilicia<sup>85</sup>, los aromas<sup>86</sup>. y los uniformes<sup>87</sup>..

---

<sup>82</sup> Ver anexo "A": *Investigación de mercado*, 75p

<sup>83</sup> Ver anexo "C": *CIM*, 102p

<sup>84</sup> Ver anexo "C": *CIM*, 99p

<sup>85</sup> Ver anexo "A": *Entorno físico*, 108p

<sup>86</sup> Ver anexo "D": *Entorno físico*, 110p

<sup>87</sup> Ver anexo "D": *Entorno físico*, 110p

## Procesos

### Diagrama de flujos / Mapeo de servicios

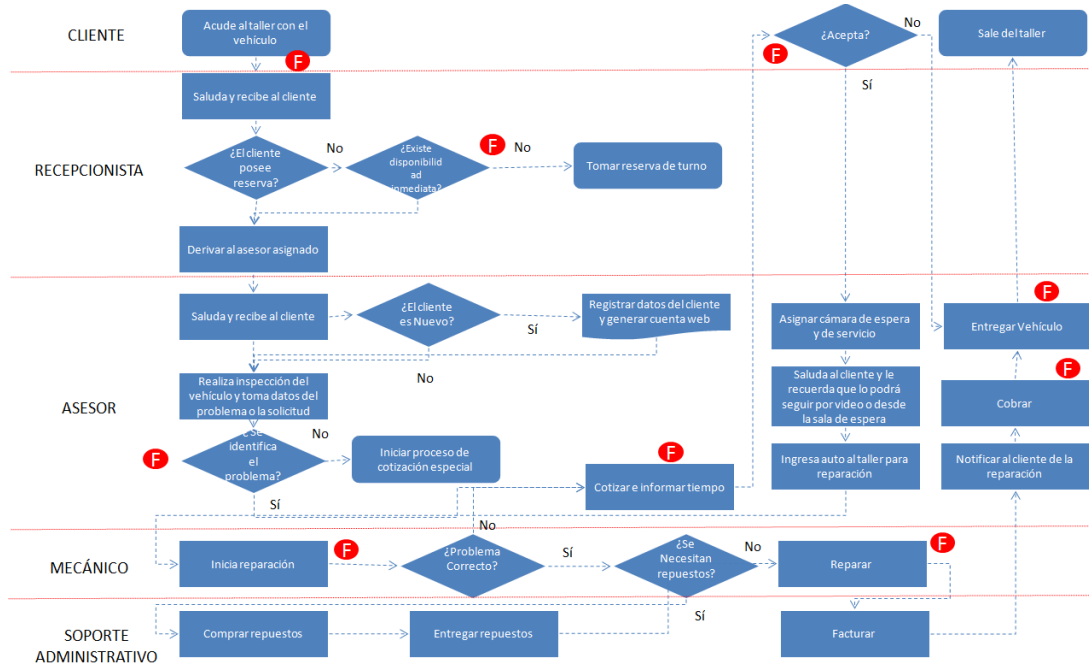


Figura 1.7

Los puntos marcados con **F** son aquellos que, desde la perspectiva de un cliente, representan puntos donde de ocurrir una falla sería grave, es por eso que se les presta especial atención y donde se puede lograr diferenciarse, los mismos se desarrollan en el anexo correspondiente<sup>88</sup>.

## Precio

Para determinar el precio del servicio se han realizado 3 análisis<sup>89</sup>: Análisis del precio en función de los costos, análisis del precio en función de la competencia y análisis del precio en función de la demanda. Luego analizar las 3 opciones se determinó un precio de \$661.5, resultante del promedio del resultado del precio en función de la competencia y del resultado en función de la demanda.

<sup>88</sup> Ver anexo "D": Procesos, 111p

<sup>89</sup> Ver anexo "F": Precios, 114p

## Análisis de factibilidad Económica y Financiera.

### Escenarios

Se han planteado 3 escenarios con las siguientes características:

Ajustes del resultado según escenarios				
Respuesta	Resultado	Optimista	Probable	Pesimista
Definitivamente lo contrataría	0,2578	1	0,8	0,6
Probablemente lo contrataría	0,3828	0,5	0,3	0,1
<b>TOTAL</b>	0,6406	0,4492	0,32108	0,19296

Tabla 1.2 Ajuste de intención de compra

Adicionalmente a cada escenario se le ajustaron diferentes variables de ajustes en las categorías conciencia e innovación, y se ajustaron los gastos de promoción según el escenario<sup>90</sup>.

### Pronostico de ventas

El pronóstico de ventas se realizó con el precio determinado anteriormente<sup>91</sup> y los resultados obtenidos en la investigación de mercados respecto a los servicios utilizados, que al promediarlos y ponderarlos, se obtiene que el tiempo medio de mano de obra por vehículo es 2.05 hs.<sup>92</sup>. La capacidad de distribución fue definida anteriormente en 54,69%<sup>93</sup> y, Como se mencionó anteriormente<sup>94</sup>, el nivel de capacidad anual es de 2250 vehículos, lo que significa un promedio de 187 vehículos mensuales.

<sup>90</sup> Ver anexo "C": CIM, 101p

<sup>91</sup> Ver página 21

<sup>92</sup> Ver anexo "B": Productividad y Calidad, 94 p

<sup>93</sup> Ver página 15

<sup>94</sup> Ver cuerpo principal: Plan de Marketing, 17p.

## Pronostico escenario optimista

Escenario Optimista	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (44.92%)	63870							
Ajuste por difusión de la innovación	2,5%	1597	3,0%	1916	3,5%	2235	4,0%	2555
Ajuste por conciencia	30%	479	40%	766	40%	894	40%	1022
Ajuste por distribución (54.69%)	262		419		489		559	
Frecuencia de uso promedio	786		1257		1467		1677	
Ajuste a valor mensual	65		105		122		140	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	65		105		122		140	
Pronostico	\$88.815,02		\$142.104,04		\$ 165.788,04		\$ 189.472,05	
	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (44.92%)	63870							
Ajuste por difusión de la innovación	5,0%	3193	6,0%	3832	7,0%	4471	8,0%	5110
Ajuste por conciencia	50%	1597	60%	2299	60%	2683	70%	3577
Ajuste por distribución (54.69%)	873		1257		1467		1956	
Frecuencia de uso promedio	2620		3772		4401		5868	
Ajuste a valor mensual	218		314		367		489	
Limitación por capacidad mensual promedio	187		187		187		187	
Pronostico	\$253.586,03		\$253.586,03		\$ 253.586,03		\$ 253.586,03	
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (44.92%)	63870							
Ajuste por difusión de la innovación	16,0%	10219	17,0%	10858	18,0%	11497	19,0%	12135
Ajuste por conciencia	65%	6642	65%	7058	65%	7473	65%	7888
Ajuste por distribución (54.69%)	3633		3860		4087		4314	
Frecuencia de uso promedio	10898		11579		12261		12942	
Ajuste a valor mensual	908		965		1022		1078	
Limitación por capacidad mensual promedio	187		187		187		187	
Pronostico	\$253.586,03		\$253.586,03		\$253.586,03		\$253.586,03	
Siguientes años	2017		2018		2019		2020	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (44.92%)	63870							
Ajuste por difusión de la innovación	20,0%	12774	25,0%	15967	40,0%	25548	50,0%	31935
Ajuste por conciencia	65%	8303	65%	10379	65%	16606	65%	20758
Ajuste por distribución (54.69%)	4541		5676		9082		11352	
Frecuencia de uso promedio	13623		17028		27246		34057	
Limitación por capacidad anual promedio (2250)	2250		2250		2250		2250	
Pronostico	\$3.051.168,75		\$3.051.168,75		\$ 3.051.168,75		\$3.051.168,75	

Tabla 1.3 Pronostico escenario optimista

## Pronostico escenario probable

Escenario probable	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (32.108%)	45653							
Ajuste por difusión de la innovación	2,5%	1141	3,0%	1370	3,5%	1598	4,0%	1826
Ajuste por conciencia	20%	228	30%	411	35%	559	40%	730
Ajuste por distribución (54.69%)	125		225		306		399	
Frecuencia de uso promedio	375		674		918		1198	
Ajuste a valor mensual	31		56		76		100	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	31		56		76		100	
Pronostico	\$42.322,24		\$76.180,04		\$103.689,50		\$135.431,18	
	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (32.108%)	45653							
Ajuste por difusión de la innovación	5,0%	2283	5,5%	2511	6,0%	2739	6,5%	2967
Ajuste por conciencia	45%	1027	50%	1255	55%	1507	60%	1780
Ajuste por distribución (54.69%)	562		687		824		974	
Frecuencia de uso promedio	1685		2060		2472		2921	
Ajuste a valor mensual	140		172		206		243	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	140		172		187		187	
Pronostico	\$ 190.450,10		\$232.772,34		\$253.586,03		\$253.586,03	
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (32.108%)	45653							
Ajuste por difusión de la innovación	7,0%	3196	8,0%	3652	10,0%	4565	12,0%	5478
Ajuste por conciencia	60%	1917	60%	2191	60%	2739	60%	3287
Ajuste por distribución (54.69%)	1049		1198		1498		1798	
Frecuencia de uso promedio	3146		3595		4494		5393	
Ajuste a valor mensual	262		300		375		449	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	187		187		187		187	
Pronostico	\$253.586,03		\$ 253.586,03		\$253.586,03		\$253.586,03	
Siguientes años	2017		2018		2019		2020	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (32.108%)	45653							
Ajuste por difusión de la innovación	16,0%	7304	20,0%	9131	35,0%	15978	50,0%	22826
Ajuste por conciencia	60%	4383	60%	5478	60%	9587	60%	13696
Ajuste por distribución (54.69%)	2397		2996		5243		7490	
Frecuencia de uso promedio	7191		8988		15730		22471	
Limitación por capacidad anual promedio (2250)	2250		2250		2250		2250	
Pronostico	\$3.051.168,75		\$ 3.051.168,75		\$3.051.168,75		\$ 3.051.168,75	

Tabla 1.4 Pronostico escenario probable

## Pronostico escenario pesimista

Escenario pesimista	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (19.296%)	27436							
Ajuste por difusión de la innovación	3%	823	3,5%	960	4,0%	1097	4,5%	1235
Ajuste por conciencia	20%	165	30%	288	35%	384	40%	494
Ajuste por distribución (54.69%)	90		158		210		270	
Frecuencia de uso promedio	270		473		630		810	
Ajuste a valor mensual	23		39		53		68	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	23		39		53		68	
Pronostico	\$30.521,37		\$53.412,39		\$71.216,52		\$91.564,10	
	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (19.296%)	27436							
Ajuste por difusión de la innovación	5%	1235	5,0%	1372	5,5%	1509	6,0%	1646
Ajuste por conciencia	45%	556	50%	686	50%	754	60%	988
Ajuste por distribución (54.69%)	304		375		413		540	
Frecuencia de uso promedio	912		1125		1238		1621	
Ajuste a valor mensual	76		94		103		135	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	76		94		103		135	
Pronostico	\$103.009,61		\$ 127.172,36		\$139.889,59		\$ 183.128,20	
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (19.296%)	27436							
Ajuste por difusión de la innovación	7%	1783	7,0%	1921	7,0%	1921	8,0%	2195
Ajuste por conciencia	60%	1070	60%	1152	60%	1152	60%	1317
Ajuste por distribución (54.69%)	585		630		630		720	
Frecuencia de uso promedio	1756		1891		1891		2161	
Ajuste a valor mensual	146		158		158		180	
Limitación por capacidad mensual promedio (187)	146		158		158		180	
Pronostico	\$ 198.388,88		\$ 213.649,56		\$ 213.649,56		\$244.170,93	
Siguientes años	2017		2018		2019		2020	
Segmento	142185							
Ajuste por Escenario (32.108%)	45653							
Ajuste por difusión de la innovación	8,0%	3652	16,0%	7304	24,0%	10957	50,0%	22826
Ajuste por conciencia	60%	2191	60%	4383	60%	6574	60%	13696
Ajuste por distribución (54.69%)	1198		2397		3595		7490	
Frecuencia de uso promedio	3595		7191		10786		22471	
Limitación por capacidad anual promedio (2250)	2250		2250		2250		2250	
Pronostico	\$3.051.168,75		\$ 3.051.168,75		\$ 3.051.168,75		\$3.051.168,75	

Tabla 1.5 Pronostico escenario pesimista



## Resultados Anuales

Al leer los resultados es importante considerar que: Al ser un servicio no se cuenta con CMV, dado que es mano de obra, y que los gastos comerciales, luego del primer año, disminuyen dado que se reducen los gastos en publicidad y promoción. Otro aspecto importante a considerar es que la ventas se estabilizan al alcanzar la capacidad operativa máxima.

ESCENARIO OPTIMISTA ANUAL					
	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Ventas	\$ 2.614.867,35	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$ 2.614.867,35</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>
Gs. de Administración	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 2.974,72	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07
Gs. de Comercialización	\$ 236.103,82	\$ 118.890,97	\$ 118.890,97	\$ 118.890,97	\$ 118.890,97
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 2.223.171,69</b>	<b>\$ 2.106.455,18</b>	<b>\$ 2.106.455,18</b>	<b>\$ 2.106.455,18</b>	<b>\$ 2.106.455,18</b>
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 391.695,67</b>	<b>\$ 944.713,57</b>	<b>\$ 944.713,57</b>	<b>\$ 944.713,57</b>	<b>\$ 944.713,57</b>
ESCENARIO PROBABLE ANUAL					
	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Ventas	\$ 2.302.361,54	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$ 2.302.361,54</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>
Gs. de Administración	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 2.619,21	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07
Gs. de Comercialización	\$ 270.582,53	\$ 179.751,62	\$ 179.751,62	\$ 179.751,62	\$ 179.751,62
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 2.257.294,88</b>	<b>\$ 2.167.315,82</b>	<b>\$ 2.167.315,82</b>	<b>\$ 2.167.315,82</b>	<b>\$ 2.167.315,82</b>
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 45.066,67</b>	<b>\$ 883.852,93</b>	<b>\$ 883.852,93</b>	<b>\$ 883.852,93</b>	<b>\$ 883.852,93</b>
ESCENARIO PESMISTA ANUAL					
	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Ventas	\$ 1.669.773,06	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75	\$ 3.051.168,75
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$ 1.669.773,06</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>	<b>\$ 3.051.168,75</b>
Gs. de Administración	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 1.899,56	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07	\$ 3.471,07
Gs. de Comercialización	\$ 326.185,85	\$ 320.605,11	\$ 320.605,11	\$ 320.605,11	\$ 320.605,11
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 2.312.178,56</b>	<b>\$ 2.308.169,32</b>	<b>\$ 2.308.169,32</b>	<b>\$ 2.308.169,32</b>	<b>\$ 2.308.169,32</b>
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 642.405,50</b>	<b>\$ 742.999,43</b>	<b>\$ 742.999,43</b>	<b>\$ 742.999,43</b>	<b>\$ 742.999,43</b>

Tabla 1.6 Resultados anuales

## Resultados primer año abierto

ESCENARIO OPTIMISTA (AÑO 1)													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Ventas	\$ 88.815,02	\$ 142.104,04	\$ 165.788,04	\$ 189.472,05	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 2.614.867,35
<b>RESULTADO BRUTO</b>	\$ 88.815,02	\$ 142.104,04	\$ 165.788,04	\$ 189.472,05	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 2.614.867,35
Gs. de Administración	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 215.577,88	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 225.877,88	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 101,04	\$ 161,66	\$ 188,60	\$ 215,55	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 2.974,72
Gs. de Comercialización	\$ 121.772,25	\$ 13.713,12	\$ 9.923,64	\$ 9.134,16	\$ 11.057,58	\$ 11.057,58	\$ 9.907,58	\$ 9.907,58	\$ 9.907,58	\$ 9.907,58	\$ 9.907,58	\$ 9.907,58	\$ 236.103,82
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 272.421,43	\$ 170.911,92	\$ 163.660,38	\$ 166.386,85	\$ 161.894,20	\$ 229.523,94	\$ 160.744,20	\$ 167.233,20	\$ 163.744,20	\$ 167.233,20	\$ 160.744,20	\$ 238.673,94	\$ 2.223.171,69
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-\$ 183.606,41	-\$ 28.807,88	\$ 2.127,66	\$ 23.085,20	\$ 91.691,82	\$ 24.062,08	\$ 92.841,82	\$ 86.352,82	\$ 89.841,82	\$ 86.352,82	\$ 92.841,82	\$ 14.912,08	\$ 391.695,67
Impuesto a las Gcia.													
<b>RDO NETO</b>	-\$ 183.606,41	-\$ 28.807,88	\$ 2.127,66	\$ 23.085,20	\$ 91.691,82	\$ 24.062,08	\$ 92.841,82	\$ 86.352,82	\$ 89.841,82	\$ 86.352,82	\$ 92.841,82	\$ 14.912,08	\$ 391.695,67
ESCENARIO PROBABLE (AÑO 1)													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Ventas	\$ 42.322,24	\$ 76.180,04	\$ 103.689,50	\$ 135.431,18	\$ 190.450,10	\$ 232.772,34	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 2.302.361,54
<b>RESULTADO BRUTO</b>	\$ 42.322,24	\$ 76.180,04	\$ 103.689,50	\$ 135.431,18	\$ 190.450,10	\$ 232.772,34	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 253.586,03	\$ 2.302.361,54
Gs. de Administración	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 215.577,88	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 225.877,88	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 48,15	\$ 86,66	\$ 117,96	\$ 154,07	\$ 216,66	\$ 264,81	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 288,48	\$ 2.619,21
Gs. de Comercialización	\$ 119.030,56	\$ 13.259,00	\$ 10.134,47	\$ 10.221,56	\$ 12.972,50	\$ 15.088,62	\$ 14.979,30	\$ 14.979,30	\$ 14.979,30	\$ 14.979,30	\$ 14.979,30	\$ 14.979,30	\$ 270.582,53
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 269.626,85	\$ 170.382,80	\$ 163.800,57	\$ 167.412,77	\$ 163.737,30	\$ 233.531,30	\$ 165.815,92	\$ 172.304,92	\$ 168.815,92	\$ 172.304,92	\$ 165.815,92	\$ 243.745,66	\$ 2.257.294,88
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-\$ 227.304,60	-\$ 94.202,77	-\$ 60.111,08	-\$ 31.981,59	\$ 26.712,79	-\$ 758,96	\$ 87.770,10	\$ 81.281,10	\$ 84.770,10	\$ 81.281,10	\$ 87.770,10	\$ 9.840,36	\$ 45.066,67
Impuesto a las Gcia.													
<b>RDO NETO</b>	-\$ 227.304,60	-\$ 94.202,77	-\$ 60.111,08	-\$ 31.981,59	\$ 26.712,79	-\$ 758,96	\$ 87.770,10	\$ 81.281,10	\$ 84.770,10	\$ 81.281,10	\$ 87.770,10	\$ 9.840,36	\$ 45.066,67
ESCENARIO PESIMISTA (AÑO 1)													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Ventas	\$ 30.521,37	\$ 53.412,39	\$ 71.216,52	\$ 91.564,10	\$ 103.009,61	\$ 127.172,36	\$ 139.889,59	\$ 183.128,20	\$ 198.388,88	\$ 213.649,56	\$ 213.649,56	\$ 244.170,93	\$ 1.669.773,06
<b>RESULTADO BRUTO</b>	\$ 30.521,37	\$ 53.412,39	\$ 71.216,52	\$ 91.564,10	\$ 103.009,61	\$ 127.172,36	\$ 139.889,59	\$ 183.128,20	\$ 198.388,88	\$ 213.649,56	\$ 213.649,56	\$ 244.170,93	\$ 1.669.773,06
Gs. de Administración	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 215.577,88	\$ 147.948,14	\$ 154.437,14	\$ 150.948,14	\$ 154.437,14	\$ 147.948,14	\$ 225.877,88	\$ 1.952.893,14
Gs. Financieros	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 31.200,00
Gs. de Producción	\$ 34,72	\$ 60,76	\$ 81,02	\$ 104,16	\$ 117,19	\$ 144,67	\$ 159,14	\$ 208,33	\$ 225,69	\$ 243,05	\$ 243,05	\$ 277,77	\$ 1.899,56
Gs. de Comercialización	\$ 123.710,68	\$ 14.791,24	\$ 12.071,65	\$ 12.606,41	\$ 13.750,96	\$ 16.167,24	\$ 16.288,96	\$ 20.612,82	\$ 22.138,89	\$ 23.664,96	\$ 23.664,96	\$ 26.717,09	\$ 326.185,85
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 274.293,54	\$ 171.889,14	\$ 165.700,81	\$ 169.747,71	\$ 164.416,29	\$ 234.489,78	\$ 166.996,24	\$ 177.858,29	\$ 175.912,72	\$ 180.945,15	\$ 174.456,15	\$ 255.472,74	\$ 2.312.178,56
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-\$ 243.772,18	-\$ 118.476,75	-\$ 94.484,29	-\$ 78.183,62	-\$ 61.406,68	-\$ 107.317,43	-\$ 27.106,65	\$ 5.269,91	\$ 22.476,16	\$ 32.704,41	\$ 39.193,41	-\$ 11.301,81	-\$ 642.405,50
Impuesto a las Gcia.													
<b>RDO NETO</b>	-\$ 243.772,18	-\$ 118.476,75	-\$ 94.484,29	-\$ 78.183,62	-\$ 61.406,68	-\$ 107.317,43	-\$ 27.106,65	\$ 5.269,91	\$ 22.476,16	\$ 32.704,41	\$ 39.193,41	-\$ 11.301,81	-\$ 642.405,50

Tabla 1.7 Resultados primer año abierto

## Inversión inicial

CONCEPTO	INVERSION INICIAL
Herramienta y maquinaria	-\$ 302.799
Llave del local	-\$ 120.000
Reforma de local, electrodomésticos y mobiliario	-\$ 140.808
Equipamiento IT	-\$ 173.554
Registro de Marca y URL	-\$ 920
Uniformes	-\$ 5.000
Evento de lanzamiento	-\$ 3.000
Fondo Repuestos	-\$ 50.000
Banners y vinilos lanzamiento	-\$ 1.000
Sitio web	-\$ 8.500
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 805.581</b>

Tabla 1.8 Inversión inicial

## FEO Y flujo acumulado

FLUJOS PRIMER AÑO ABIERTO						
	OPTIMISTA		PROBABLE		PESIMISTA	
	FEO	FLUJO ACUMULADO	FEO	FLUJO ACUMULADO	FEO	FLUJO ACUMULADO
<b>AÑO 0</b>	-805581	-805581	-805581	-805581	-805581	-805581
<b>ENERO</b>	-183606,4068	-989187,4068	-227304,603	-227304,603	-243772,178	-243772,1779
<b>FEBRERO</b>	-28807,88288	-1017995,29	-94202,7664	-321507,3694	-118476,751	-362248,9287
<b>MARZO</b>	2127,659837	-1015867,63	-60111,0763	-381618,4457	-94484,2881	-456733,2168
<b>ABRIL</b>	23085,20255	-992782,4273	-31981,5876	-413600,0333	-78183,6163	-534916,8332
<b>MAYO</b>	91691,821	-901090,6063	26712,7927	-386887,2406	-61406,676	-596323,5091
<b>JUNIO</b>	24062,08475	-877028,5215	-758,958667	-387646,1992	-107317,427	-703640,9362
<b>JULIO</b>	92841,821	-784186,7006	87770,1005	-299876,0987	-27106,646	-730747,5821
<b>AGOSTO</b>	86352,821	-697833,8796	81281,1005	-218594,9982	5269,9065	-725477,6756
<b>SEPTIEMBRE</b>	89841,821	-607992,0586	84770,1005	-133824,8977	22476,1603	-703001,5153
<b>OCTUBRE</b>	86352,821	-521639,2376	81281,1005	-52543,79725	32704,4141	-670297,1012
<b>NOVIEMBRE</b>	92841,821	-428797,4166	87770,1005	35226,30325	39193,4141	-631103,6871
<b>DICIEMBRE</b>	14912,08475	-413885,3318	9840,36425	45066,66749	-11301,8145	-642405,5016
FLUJO ANUAL						
	OPTIMISTA		PROBABLE		PESIMISTA	
	FEO	FLUJO ACUMULADO	FEO	FLUJO ACUMULADO	FEO	FLUJO ACUMULADO
<b>AÑO 0</b>	-805581	-805581	-805581	-805581	-805581	-805581
<b>AÑO 1</b>	391695,6682	-413885,3318	45066,6675	-760514,3325	-642405,502	-1447986,502
<b>AÑO 2</b>	944713,5733	530828,2415	883852,927	123338,5948	742999,43	-704987,0716
<b>AÑO 3</b>	944713,5733	1475541,815	883852,927	1007191,522	742999,43	38012,35843
<b>AÑO 4</b>	944713,5733	2420255,388	883852,927	1891044,449	742999,43	781011,7885
<b>AÑO 5</b>	944713,5733	3364968,961	883852,927	2774897,377	742999,43	1524011,219

Tabla 1.9 Flujos

## Indicadores

En base los flujos y la inversión inicial se calcularon los indicadores VAN, TIR, IR y PAYBACK para cada escenario. En primera instancia se decidió utilizar como tasa de corte, la tasa BADLAR pero dado a que el BCRA presenta una tasa superior para los plazos fijos, se tomó dicha tasa de referencia (26%).<sup>95</sup>

<b>VAN</b>	\$ 1.244.903,05	<b>VAN</b>	\$ 857.730,65	<b>VAN</b>	\$ 52.747,37
<b>TIR</b>	81%	<b>TIR</b>	60%	<b>TIR</b>	28%
<b>IR</b>	\$ 1,55	<b>IR</b>	\$ 1,06	<b>IR</b>	\$ 0,07
<b>PAYBACK</b>	1 año y 6 meses	<b>PAYBACK</b>	1 año y 11 meses	<b>PAYBACK</b>	2 años y 11 meses

Tabla 1.10 Indicadores

## Punto de equilibrio

Las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio, en donde las utilidades serán nulas, son 3191 horas de mano de obra en el año o 266 en el mes.

Este resultado fue calculado en base a dividir los costos fijos totales sobre el precio de venta menos los costos variables unitarios.

## Tablero de control

Se desarrolló un tablero de control que permita evaluar mediante indicadores claves que reflejen el desempeño del negocio el estado del mismo y permita verificar los objetivos propuestos.

Área clave	Indicador	Descripción	Formula	Alarma		
				Aprobado	Cuidado	Revisar
RR.HH.	Desempeño del empleado	Resultado de la evaluación de desempeño	Real / 100	≥0,9	0,9 a 0,8	≤0,8
	Tasa de Rotación	Rotación anual de empleados	(Empleados dados de baja/nomina de empleados)*100	0%	0% a 10%	>10%
	Presentismo	Presentismo de los empleados medido mensualmente	Días asistidos/Días laborales	1	1 a 0,90	<0,9
	Accidentes	Número de accidentes del personal	Accidentes	0	1	>1
Marketing y ventas	Tasa de satisfacción del cliente	Resultados de la encuesta de satisfacción	Resultado ponderado de las encuestas/100	≥0,95	0,95 a 0,90	≤0,90

<sup>95</sup>BCRA.(2015). Plazo Fijo | Tasas de interés mínimas aplicables. [En línea]: <<http://www.bcra.gov.ar/Estadisticas/esttas010000.asp>>. [Consulta 29 de octubre de 2015]

	Participación relativa del mercado.	Objetivo de participación	Participación en porcentaje/100	>0,02	0,02 a 0,01	≤0,01
	Posicionamiento	Posicionar la marca como sinónimo de seguridad y confianza en un plazo de 24 meses.	Tiempo Real/ Tiempo objetivo	>1	1	<1
	Objetivo de Ventas	Horas facturadas mensualmente comparadas con las pronosticadas	Horas facturadas/horas pronosticadas	≥1	1 a 0,90	≤0,90
Finanzas	Cobertura de costos	punto de equilibrio	ventas/punto de equilibrio	>1	1	<1
	Plazo de recuperación de la inversión.	Recuperar la inversión inicial en un plazo máximo de 42 meses	Payback real en meses / 42 meses	>1	1	<1
	Liquidez	Test Acido	(Caja + bancos + créditos por ventas)/pasivo corriente	>1	1	<1
Productividad	Tasa de productividad medida en horas de Mano de obra	Tiempo productivo	Horas facturadas/horas de trabajo	>85%	85%	<85
	Demoras	Demoras en el servicio	Tiempo de demora/tiempo estimado	>1	1	<1

Tabla 1.11 Indicadores