

Maestría

Maestría en Dirección de Empresas (MBA)

Título del Trabajo Final

Integrando la empresa desde la estrategia, en un contexto de inestabilidad económica y alta competencia.

Autor

DIAZ, Eduardo
MBA Intensivo 34
LU 1051047

Director del Trabajo Final
Grado obtenido del Director
Institución a la que pertenece

Mg. ZUBIRÍA, Lina
Magister en Dirección de Empresas (MBA)
UBS - UADE Business School

MBA Intensivo XXXIV

Fecha de entrega: 19/01/2015

*Agradezco por el apoyo incondicional de todos estos años:
a mis princesas Agustina y Valentina,
a mi esposa Adriana, familia, amigos,
..y aquellos compañeros de la vida!!!*

Abstract

In this final work of Master of Business Administration (MBA), an integrative case study be presented, allowing to meet the challenges facing a general manager when making a decision on a company's automotive field, located in the Republic Argentina.

During 2014 economic activity in Argentina showed a strong reduction of the levels of industry and commerce (for 2013), causing a context of high uncertainty for businesses, especially those related to the automotive industry.

Some of the factors that caused this context were: high inflation, currency devaluation, falling purchasing power, restrictions on imports and access to foreign currency, declining investment, increased government spending, etc.

The general manager of the company must make a decision, due to a sharp drop in market sales, associated with loss of profitability that threatens the sustainability of the company.

The objective that the author proposes the following work is to analyze the different factors that a CEO should consider when making a strategic decision within the company, analyzing the organization in a comprehensive manner and evaluate each of the alternatives available.

While there is more than one possible solution, the author does not try to find a unique and definitive solution but to place it against the problematic context of uncertainty, if you passing through a similar situation within your company.

Índice

1.	OBJETIVO GENERAL.....	1
2.	OBJETIVOS PARTICULARES.....	1
3.	MARCO TEÓRICO.....	2
3.1	ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	2
3.2	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	5
3.2.1	ESTRATEGIA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	5
3.2.2	HERRAMIENTAS COMERCIALES.....	11
3.2.3	OPERACIONES Y LOGÍSTICA.....	14
3.2.4	RECURSOS HUMANOS.....	19
3.2.5	ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	26
3.2.6	TOMA DE DECISIONES: Liderazgo y habilidad gerencial.....	36
4.	MARCO METODOLÓGICO.....	42
5.	CASO DE ESTUDIO: “Un negocio sobre ruedas”.....	42
6.	CONCLUSIÓN.....	69
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	93
8.	ANEXOS.....	96
8.1	Anexo 1: Tasas de Inflación en Argentina (2013 – Mayo 14).....	96
8.2	Anexo 2: Tipo de cambio 12/07/2001 al 05/05/2014 (ARS vs. USD).....	97
8.3	Anexo 3: Salario privados por Provincia.....	97
8.4	Anexo 4: Parque Automotor MISIONES y ARGENTINA (Año 2010-Abril 14).....	98
8.5	Anexo 5: Patentamientos por Provincia (Enero-Abril: 2014 vs. 2013).....	99
8.6	Anexo 6: Patentamientos MISIONES (Ene-Abr 2011 a 2014).....	100
8.7	Anexo 7: Patentamientos ARGENTINA (Ene-Abr 2011 a 2014).....	100
8.8	Anexo 8: Mercado Total de vehículos usados (Ene-Abr 2013/2014).....	101
8.9	Anexo 9: Ventas cero kilómetro (automóviles y comerciales livianos) en ARGENTINA (2013 y comparado Ene-Abr 2013/14).....	102
8.10	Anexo 10: Porcentajes de vehículos financiados (2010 a Abril 2014).....	103

8.11	Anexo 11: Ventas cero kilómetro (automóviles y comerciales livianos) en MISIONES (2013 y comparado Ene-Abr 2013/14).....	104
8.12	Anexo 12: Estructura NEWCAR S.A.	105
8.13	Anexo 13: Ventas FAI – MISIONES (2006 al 2013)	106
8.14	Anexo 14: Estado de situación patrimonial (resumido) ABRIL 2014.....	107
8.15	Anexo 15: Gestión de Stock NEWCAR (Enero-Abril 2014)	108
8.16	Anexo 16: Patentamientos MISIONES-ARGENTINA (2003 al 2013)	109
8.17	Anexo 17: Estado de Resultados NEWCAR (Enero-Abril 2014).....	110
8.18	Anexo 18: Costos fijos por canal (Enero-Abril 2014).....	111
8.19	Anexo 19: Empleados de NEWCAR (Abril 2014)	112
8.20	Anexo 20: Propuesta de Sebastián Boe (descuento 5% adicional)	113
8.21	Anexo 21: Opción Plan de Ahorro (incremento >30%)	114
8.22	Addenda 1: Proyección del Estado de Resultados NEWCAR (2014)	115

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar la sostenibilidad estratégica de la empresa NEWCAR S.A. frente a los cambios de coyuntura del mercado automotor argentino del año 2014, en un contexto de inestabilidad económica y alta competencia.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Describir el contexto económico de la Argentina y su relación con el mercado automotor.
- Analizar el mercado automotor argentino y los competidores del mercado.
- Detallar los productos y servicios, las acciones comerciales de la empresa por canal y el proceso de fidelización del cliente.
- Identificar el liderazgo en un contexto de inestabilidad e inspirar una visión compartida.
- Describir la estrategia de la empresa y analizar la sostenibilidad en un contexto de inestabilidad.
- Analizar los componentes de la cadena de valor y atractivos de la industria.
- Definir la estructura organizacional y la cultura de la empresa.
- Describir el sistema de motivación: retribución, premios e incentivos.
- Identificar la gestión de inventario de la empresa: política de *stock*, planificación, *mix* y el *stock* de seguridad.
- Analizar el impacto del *stock* sobre los costos de inventario.

3. MARCO TEÓRICO

Al momento de realizar un análisis integral de la empresa, formular una nueva estrategia, hasta incluso evaluar la sostenibilidad del negocio, por ejemplo, el empresario debe tener en cuenta la importancia de observar cada uno de los aspectos internos y externos que pueden afectar las operaciones de la empresa, como así también identificar oportunidades de nuevos negocios, amenazas de nuevos competidores, y/o cambios en la industria o sector.

Forma parte del proceso de planeamiento realizar un correcto análisis de las distintas variables externas e internas que forman parte del contexto de la organización, como también diseñar y formular una estrategia determinada que permita obtener los resultados buscados.

Estos son algunos de los objetivos que persigue la dirección general en una empresa, orientados no solo a lograr y maximizar los resultados, sino también lograr una visión de largo plazo que permita mayor claridad en la toma de decisiones y definición de la estrategia de la empresa.

3.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA

Realizar un análisis del contexto de una organización no se limita solo a conocer los competidores y posibles clientes. El análisis de contexto permite al empresario conocer las principales oportunidades y amenazas de su entorno, y además identificar los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos (entre otros), sea con el objetivo de formular e implementar una estrategia, o bien, promover al sostenimiento propio del negocio.

Para Michel Porter (1982), formular una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su ambiente externo y conocer los factores propios de la industria (que suelen afectar a todas las compañías del sector) con el fin de encontrar una posición sostenible en la que el empresario pueda defenderse mejor o sacar mejor provecho. En consecuencia, define que la intensidad de una industria dependerá de cinco fuerzas competitivas que al combinarlas determina el potencial del sector:

- 1) El riesgo de que entren más participantes a la industria: como el ingreso de nuevas empresas al sector, el cual depende de las barreras de entrada (capital necesario, diferenciación de producto, acceso a canales de distribución, etc.) y de la reacción previsible de las empresas de la industria para dificultar el ingreso.
- 2) Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: refiere al grado de rivalidad de competencia en la industria que puede darse debido a la cantidad de competidores y/o la fuerza de estos, un lento crecimiento en la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, etc.
- 3) Presión proveniente de los productos sustitutos: los productos sustitutos limitan el rendimiento y utilidad potencial de un sector. Debe prestarse atención, principalmente a aquellos que pueden mejorar la relación precio-desempeño y/o aquellos que generan las industrias con alta utilidad.
- 4) Poder de negociación de los compradores: compradores poderosos obligan a reducir los precios y exigen calidad y servicio. El poder estará dado por ejemplo si los compradores se concentran en grupos o compran grandes volúmenes, compran productos estándar, o incluso representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás (ejemplo: fabricas automotrices con sus proveedores)
- 5) Poder de negociación de los proveedores: pueden ejercer su poder de negociación sobre la industria, amenazando con elevar precios y/o disminuir la calidad de los productos que venden al sector. Por ejemplo, si la industria depende de pocos proveedores, o no es importante para el proveedor, e incluso si los constituyen una amenaza de integración vertical.

Adicionalmente el autor agrega que el Estado también puede incidir como fuerza competitiva, ya sea como proveedor, comprador, o bien ejerciendo regulaciones o subsidios a la industria por motivos políticos o económicos que limiten o favorezcan el potencial del sector (por ejemplo: retenciones a la exportación, normas de seguridad y contaminación, exenciones impositivas, etc.). Es decir que “(...) un análisis estructural estará incompleto si no se diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales (...)” (Porter, 1982:45)

Una vez identificada estas fuerzas competitivas, la empresa deberá identificar sus fortalezas y debilidades en relación con la industria y establecer una estrategia competitiva con el fin de lograr un buen posicionamiento frente a los competidores, ya sea para enfrentarlos o evitarlo.

Como parte fundamental del contexto de toda empresa, Kotler y Armstrong (2007) identifican desde el *marketing* dos fuerzas que componen el entorno de la empresa: el Microentorno, y el Macroentorno. En este sentido, describen al microentorno como actores o fuerzas cercanas a la empresa que afectan la capacidad de relacionarse con el cliente (por ejemplo: los proveedores, canales de distribución, competidores, etc.). En cambio el macroentorno incluye las fuerzas mayores (entorno) que inciden sobre el microentorno de la empresa (conocidas comúnmente por sus siglas PEST o PESTEL):

- Entorno Político: incluye a la legislación, las instituciones gubernamentales, y los grupos de presión, que influyen y limitan las acciones de los individuos y las organizaciones.
- Entorno Económico: aquellos factores que inciden sobre el poder adquisitivo de la población y los consumidores (cambios en el ingreso y/o patrones de gastos).
- Entorno Demográfico: incluye el análisis de la población humana en término de magnitud, edad, sexo, ocupación, etc.

- Entorno Natural: refiere a los recursos naturales necesarios y aquellos factores relacionados con el medio ambiente.
- Entorno Tecnológico: como las fuerzas que crean nuevas tecnologías, creando nuevos productos y oportunidades.
- Entorno Cultural: está formado por instituciones y otras fuerzas que afectan sobre los valores y creencias, percepciones y conductas de la sociedad.

El entorno externo o interno de la empresa estará presente. Es muy importante tener en cuenta del impacto y las consecuencias graves que pueden provocar a la organización si se omitiera dicho análisis. Una estrategia de negocios óptima debería lograr anticipar o adaptarse a este contexto, adoptando una postura proactiva o reactiva frente a este contexto.

3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.2.1 ESTRATEGIA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

La estrategia es uno de los principales componentes de la organización que el empresario deberá tener en cuenta. Desde su concepto militar hasta su adaptación a los negocios, la estrategia fue y será uno de los principales para el sostenimiento de la empresa.

Diseñar una estrategia que permita una posición favorable en la industria, requiere identificar previamente cuál es la ventaja competitiva de la organización considerando:

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (Porter, 1995:20-21).

Con el transcurso de los años la administración fue desarrollando el concepto de estrategia para proyectar sus actividades en el largo plazo y reforzar sus capacidades y ventajas frente a sus competidores. A partir de su origen histórico en la Grecia antigua, su definición fue evolucionando desde entonces. “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, Brian Quinn y Voyer, 1997:7).

Henry Mintzberg (1997) presenta además cinco definiciones de acuerdo a como se utilice la estrategia, conocido generalmente como las “cinco P” de la estrategia:

- La estrategia como Plan: como una guía de acción ante a una situación específica.
- La estrategia como Pauta de acción: como maniobra para ganar a un competidor.
- La estrategia como Patrón: elaborada de acuerdo al comportamiento deseado.
- La estrategia como Posición: mediadora entre la organización y el medio ambiente
- La estrategia como Perspectiva: implica no solo una posición sino una forma de percibir al mundo. La estrategia no solo identificará un camino de largo plazo, sino que además definirá la huella que la organización deje en el camino.

Para poder diseñar y formular correctamente una estrategia, el autor propone que el empresario debe realizar un correcto análisis del ambiente externo e interno de la empresa, identificando las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA o SWAT según sus siglas en inglés). A partir de esta clasificación “(...) el estratega debe estudiar las fuerzas y debilidades internas de la organización (...) con lo que se obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa” (op.cit., 7). Este es un proceso muy importante para el diseño de la estrategia, porque aquí se identifican las principales competencias de la empresa frente a sus competidores, pero también sus debilidades. La industria donde opera la

empresa, forma parte del análisis externo que se debe considerar al analizar las Oportunidades y Amenazas al momento de formular la estrategia.

A partir de un análisis del contexto externo las empresas determinarán una estrategia competitiva que “(...) consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria (...)” (Porter, 1982:51). Así mismo, define tres tipos estrategias competitivas genéricas para encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, resultantes del análisis externo:

- Liderazgo global en costos: el objetivo es competir con costos bajos, fortaleciendo liderazgo y rentabilidad, sin descuidar la calidad del producto ni otros aspectos.
- Diferenciación: el producto o servicio ofrecido es único en la industria, lo cual permite prescindir de la importancia de los costos y pasa a ser el principal objetivo. Esta diferenciación podrá ser por ejemplo, por precios, imagen de producto, calidad, diseño, etc.
- Enfoque o concentración: brindar un servicio excelente hacia un grupo de compradores (nicho) o un determinado segmento del mercado.

La estrategia también debe considerar además la etapa del ciclo de vida de la industria. Michael Porter (1982) explica en este sentido que, al igual que los productos, las industrias también poseen un ciclo de vida según su evolución y las clasifica como: emergentes, maduras o en declinación. Las industrias emergentes (o en crecimiento) son aquellas recién formadas y de un rápido crecimiento a partir de nuevas tecnologías o necesidades del consumidor (por ejemplo: teléfonos celulares); en cambio en las industrias maduras el crecimiento de ventas es más modesto (no se da en un momento determinado, e incluso puede retrasarse la transición por innovaciones u otros hechos que impulsan el crecimiento). Por último las industrias en declinación, se caracterizan por una reducción absoluta en las ventas, que anticipan así el fin de ciclo de la industria.

Otro aspecto fundamental al definir una estrategia según Mintzberg (1997), es relacionarlo con el tipo de estructura de negocio. Es decir que el diseño de la estrategia influirá según el tipo de negocio al que la empresa dedique sus actividades: negocio único (buscará distinguirse por diferenciación y enfoque), o de integración en cadena (buscará ampliar su negocio hacia adelante o hacia atrás), o de diversificación (a otros negocios, o negocios vinculados, etc.). En cierta medida, el tipo de negocio influirá también en el tipo de estructura de organización de la empresa. El autor define así por ejemplo, como en una organización madura o mecánica (donde los procesos operativos son rutinarios y altamente especializados) se aplicará un tipo de estructura básico en la cual el poder estará claramente centralizado en el ápice estratégico.

En resumen, a partir de cómo se utilice la estrategia de la empresa, deberá realizarse un análisis externo e interno de la empresa y definir una estrategia competitiva considerando el ciclo de vida de la industria y tipo de estructura del negocio que realiza la organización.

La responsabilidad del diseño y formulación dependerá siempre del máximo responsable de la organización, que definirá además la misión y propósito de la empresa. Este proceso de decisión estratégica incluirá además: los valores personales, aspiraciones e ideales de los ejecutivos para llevar a cabo la estrategia, y lo que la empresa debería hacer como rasgo ético frente a la sociedad (lo cual podrá incidir en mayor o menor medida según la industria). (Andrews en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Realizar un correcto diseño de la estrategia es tan importante como lograr una óptima ejecución o implementación. Para ello, la estrategia debe estar acompañada de objetivos y metas que permitan medir su efectividad dentro de la organización. Una vez

diseñada, el autor propone que la estrategia debe ser remitida a los niveles jerárquicos inferiores para transformarlos en programas y planes de acción más desarrollados.

Una herramienta muy útil que permite alinear a la organización con la estrategia del negocio es: Modelo de las 7S. Este modelo, denominado “7S” por sus siglas en inglés, fue desarrollado por consultores de Mckinsey & Co. y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford (1979), considera a la organización de manera integral y permite establecer un alineamiento de los siete factores fundamentales: la Estrategia, Estructura, Sistemas, *Staffing* (personal de apoyo), Habilidades, Estilo, y los Valores Compartidos.

Utilizado durante varios años por diferentes líderes y consultores, este modelo de alineamiento organizacional de Mckinsey y Harvard Business School (HBS) establece que la efectividad de la organización dependerá de la interacción y equilibrio de cada uno de los siguientes elementos:

- **ESTRATEGIA:** refiere a la forma alcanzar la ventaja competitiva. De esta manera, poder utilizar algunas preguntas por ejemplo: ¿cuáles son las fuentes de ventaja competitiva?, ¿cuáles son las prioridades estratégicas clave?, ¿es correcta para lograr el objetivo?
- **ESTRUCTURA:** explica cómo se dividen las tareas y coordinan actividades los diferentes miembros de la organización, especialización de las personas y distribución de autoridad. En este sentido, algunas preguntas que pudieran surgir serían: ¿la estructura es acorde a la estrategia de la empresa?, ¿acompaña la evolución de la organización?
- **SISTEMAS:** los sistemas tienen un gran impacto en la eficiencia de la organización. Incluye todos los procesos y procedimientos formales e informales para el funcionamiento de la empresa (sistema de control gerencial, medición de performance, etc.). Analizar por ejemplo, ¿cuáles son los sistemas de

gerenciamiento que utiliza la empresa?, ¿cuenta con los sistemas necesarios para desarrollar su actividad (por ejemplo: satisfacción del cliente)?

- **STAFFING:** incluye a todo el personal (sus antecedentes, educación, competencias, etc.), a los sistemas de selección y reclutamiento, entrenamiento, crecimiento profesional, etc. Analizar por ejemplo, ¿cómo es el sistema de selección y desarrollo del personal de la empresa?
- **HABILIDADES:** son las características distintivas de la empresa, sistemas, tecnología, y prácticas gerenciales que posee la empresa. (el servicio al cliente, la innovación, los procesos, etc.) atributos particulares de la empresa. Representan oportunidades o restricciones dependiendo de los objetivos de la empresa, por ejemplo: ¿qué habilidades debe desarrollar la empresa o debe dejar de lado para competir?, ¿En qué actividades de destaca la empresa?
- **ESTILO:** refiere al estilo de liderazgo gerencial y estilo operativo de la empresa. Impacta sobre las normas que la gente sigue dentro de la organización y cómo interactúan. Por ejemplo, ¿cómo toma decisiones o invierte el tiempo la alta gerencia?
- **VALORES COMPARTIDOS:** incluye aquellas ideas y valores fundamentales que ayudan a enfocar la atención de los miembros de la organización acerca de qué es lo importante. Generalmente son valores implícitos y no están escritos. Se debe analizar por ejemplo, ¿los integrantes tienen un pensamiento compartido de la visión de la empresa?, ¿Qué describen los integrantes de la organización de cómo se destaca la empresa?

Si la organización no logra alinear eficientemente cada uno de estos factores tendrá problemas o se desarrollará por debajo de su potencial. Por otra parte, también es importante tener en cuenta que esta alineación interna debe adaptarse al contexto externo de mercado y/o a su entorno competitivo.

3.2.2 HERRAMIENTAS COMERCIALES

Una vez de definida la estrategia e implementado los procesos necesarios para llevarla a cabo, las organizaciones deben ejecutar acciones comerciales necesarias para el desarrollo los productos o servicios orientados al segmento de la industria elegido, teniendo en cuenta la siguiente definición:

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad; (...) los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. (Kotler y Armstrong, 2007:237).

A modo de referir un ejemplo de industria automotriz, las fábricas (concedente) establecen acuerdos de comercialización con otras empresas (concesionarias) mediante contratos de concesión en la cual se definen obligaciones y responsabilidades de las partes. Se establecen además, un acuerdo de exclusividad para comercializar los vehículos cero kilómetro que produce la fábrica, venta de accesorios y repuestos exclusivos (para incorporar o reparar los vehículos), y se describen los servicios de postventa y reparaciones de taller a cargo del personal especializado y capacitado por la marca a tal efecto.

Antes de comercializar sus productos o servicios, algunas empresas realizan habitualmente lo que Kotler y Keller (2006) definen como “*micromarketing*” (en oposición al marketing masivo) y los clasifican en cuatro niveles:

- *Marketing* de segmentos
- *Marketing* de nichos
- *Marketing* local
- *Marketing* personalizado

El *marketing* de segmentos se aplica cuando “(...) la empresa puede diseñar, dar a conocer, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que satisfaga al mercado meta” (op.cit, 240), fue muy utilizado para diferenciarse del marketing masivo. Sin embargo, siguiendo con el ejemplo de industria automotriz, durante los últimos años las automotrices y concesionarias desarrollaron acciones conjuntas de marketing de nicho y marketing local, focalizando las necesidades que comparten los clientes dentro de un segmento e interactuando con los clientes a través de distintos canales de comunicación (*email*, *web*, publicidad, etc.).

Con los años, las fábricas de automóviles fueron diseñando diferentes productos de acorde al requerimiento de los clientes. Desde hace más de 100 años con el Ford T (en color negro) hasta la actualidad, los productos fueron avanzando en tecnología, diseño, confort, seguridad y estilo, adaptando a las necesidades de cada cliente y segmento.

Acompañando este desarrollo, las empresas concesionarias también fueron adaptando sus acciones comerciales captando la atención de cada uno de los clientes, con la ventaja de ofrecer a cada uno una amplia variedad de modelos, colores, equipamiento, etc., alineando sus acciones de *marketing* con la marca.

En general, las acciones comerciales se realizan a partir de las experiencias del cliente. El “*experiential marketing*” se clasifica en cinco tipos de experiencia: Sensaciones (a través de la experiencia sensorial), Sentimientos (desde las emociones), Pensamientos (compra racional), Actuaciones, o de Relaciones. (Schmitt, 2000). En este sentido, los modelos de autos fabricados fueron apuntando a un segmento o nicho determinado y las acciones de *marketing* que realizaba la fábrica y el concesionario apuntaron a cubrir estas experiencias con los clientes.

Es posible, por ejemplo, que las marcas que fabrican vehículos de alta gama desarrollen acciones de marketing desde los sentimientos mediante “(...) una

comprensión clara de qué estímulos pueden provocar ciertas emociones, así como la disposición del consumidor a emprender la toma de perspectiva y empatía” (op.cit: 86).

Cuando una empresa fabricante de automóviles otorga la comercialización a otras empresas (concesionarias), permite a las mismas poder concentrarse en el diseño, fabricación y/o importación de productos de calidad y reducir los costos, y delegar al concesionario la comercialización y ser intermediario con el cliente:

Muchos fabricantes, carecen de los recursos financieros necesarios para entrar directamente en el mercado, (...) con frecuencia, los fabricantes que establecen sus propios canales obtienen una mayor rentabilidad al aumentar la inversión en su actividad principal (Kotler y Keller, 2006:472)

Diez de Castro (2004) identifica claramente a los concesionarios como una forma de distribución del comercio asociado que utilizan las empresas para conseguir mejores resultados, concediendo la comercialización y distribución de sus productos o servicios, y resume además las características más frecuentes de los contrato de concesión:

- Distribución exclusiva (exclusividad en zona)
- Duración indefinida del contrato
- El concesionario actúa por cuenta propia y en su nombre
- El concesionario adquiere y revende los productos del concedente con su marca
- El concedente suele fijar un determinado volumen mínimo de ventas y stocks.

A diferencia de un contrato de concesión, en un contrato de franquicia “(...) el franquiciador ayuda y asiste al franquiciado en la gestión y dirección de su negocio para asegurar su rentabilidad” (Kotler y Keller, 2006:360). Esta distinción es muy importante, porque el concesionario debe realizar por cuenta propia las acciones necesarias para cumplir con el concedente y a su vez implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad del negocio. Para explicarlo detalladamente, un concesionario que realiza la compra venta de vehículos cero kilómetro, adquiere los productos a la fábrica

automotriz y los comercializa a través de distintos canales de venta y sucursales autorizadas, y provee además servicios de postventa, reparación e instalación de accesorios. De esta manera, al tratarse de productos garantizados por la fábrica, el concesionario debe concentrarse en obtener la rentabilidad cumpliendo con los estándares de la marca y obtener la satisfacción del cliente.

3.2.3 OPERACIONES Y LOGÍSTICA

La administración de las operaciones y logística en una organización, cumple un rol fundamental dentro de la cadena de valor de una empresa. Cuando Porter (1995) describe a las ventajas competitivas, refiere que las empresas deben ser analizadas desde cada una de las actividades que desempeña y cómo interactúan entre ellas, a través de la cadena de valor. Esta herramienta le permite al empresario realizar un diagnóstico de la ventaja competitiva.

Para conocer en detalle cómo se compone la cadena de valor, el autor se describe dos factores principales: las actividades de valor propiamente dicha (compuesto por actividades primarias y de apoyo), y el margen definido por la empresa. Gráficamente:



Fuente: Porter, 1995:55

Como se observa en el gráfico, las actividades de apoyo abarcan a todas las actividades primarias de la empresa. Esta distribución permite poder identificar cómo están compuestas cada una de las áreas y el impacto que produce en la cadena de valor de la empresa.

- Actividades primarias:
 - Logística interna: recepción, almacenamiento de insumos, etc.
 - Operaciones: fábrica y/o transformación de productos, calidad, etc.
 - Logística Externa: almacén de productos terminados, entregas, etc.
 - Mercadotecnia y Ventas: promociones, fuerza de venta, etc.
 - Servicio: instalación, reparación, post venta, repuestos, etc.

- Actividades de apoyo:
 - Abastecimiento: compra de insumos, maquinaria, etc.
 - Desarrollo de Tecnología: conocimientos, procedimientos, etc.
 - Adm. de Recursos Humanos: entrenamiento, desarrollo del personal, etc.
 - Infraestructura de la Empresa: administración general, finanzas, etc.

Desde una óptica orientada a las operaciones que realiza la empresa, los procesos cobran una vital importancia en la cadena de valor. Cualquiera sea el rubro o industria de la organización, todas las áreas y funciones están vinculadas a través de procesos. En la medida que se logre optimizar la eficiencia de los mismos, el valor producido impactará en la satisfacción del cliente:

El trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una cadena de valor, que es la serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o bien que satisface a los clientes. Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008:8-9)

Considerando el efecto que producen los procesos en la cadena de valor, la estrategia de operaciones pasa a tener un rol fundamental dentro de cada organización. De

acuerdo al tamaño de empresa, esta estrategia es llevada a cabo por el área de operaciones o por el gerente general en su defecto.

Al momento de definir una estrategia de operaciones es importante realizar previamente un análisis de mercado, agrupando a los clientes en distintos segmentos y evaluar las necesidades de producto, entrega, cantidad, etc. Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) refieren que una correcta segmentación del mercado permite al empresario identificar a diferentes tipos de clientes con características en común, y la evaluación de necesidades analizar cómo los competidores satisfacen al cliente o segmento.

Otro factor fundamental al momento de definir la estrategia de operaciones, es la cadena de suministro. La cadena de suministro de una empresa, es “la red de servicios, materiales y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes” (op.cit., 372).

Aquí surgen por ejemplo algunas dudas más frecuentes del empresario: ¿cuál es el *stock* mínimo necesario para hacer frente a las operaciones de la empresa?, ¿cuál es el costo del mantenimiento del inventario?, etc. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que si bien la estrategia de operaciones debe responder a la estrategia corporativa de la empresa, debe estar orientada hacia el cliente que consumirá el producto, considerando el comportamiento de la demanda, el mercado, las necesidades a satisfacer, modas, etc.

Sin lugar a duda, la ventaja competitiva de la empresa deberá considerar cada uno de estos factores, principalmente en un mercado de alta competencia en la cual el cliente tiene una gran variedad de opciones. En algunas industrias, por ejemplo la industria automotriz, los clientes podrán decidir la compra un vehículo determinado ya sea sus prestaciones, el precio, la calidad del producto o servicio, el servicio de postventa, o

bien todos estos factores juntos. Por lo tanto realizar un análisis previo de cada segmento con anticipación, ahorrará algunos dolores de cabeza al empresario.

Para cumplir con la demanda del mercado a un menor costo posible para la empresa, es necesario definir previamente un sistema de inventario correcto. Chase, Aquilano y Jacobs (2000) la diferencia entre inventario y sistemas de inventario. El inventario representa a los productos (o recursos) utilizados por una organización y un sistema de inventarios son los controles y políticas de gestión del inventario en el cual se definen por ejemplo los niveles de stock, tamaño de los lotes, etc.

Los autores describen que el nivel de inventario necesario en una empresa productora de bienes o servicios deberá adaptarse a los procesos de fabricación o bien responder a una demanda esperada. Para comprender el objetivo, el inventario permite a las empresas:

- Mantener una independencia en las operaciones: brinda flexibilidad en las operaciones.
- Ajustarse a la variación de la demanda: permite absorber las variaciones de la demanda de productos a través de un stock de seguridad.
- Permitir una flexibilidad en la programación de la producción: libera presión al sistema de producción.
- Proveer una salvaguardia para la variación en el tiempo de entrega de las materias primas.
- Sacarle provecho al tamaño del pedido de compra económico: cuanto más grande sea el tamaño del pedido menor será su costo.

Considerando estas ventajas, las empresas se esfuerzan día a día por conseguir un nivel de inventario óptimo que se adecúe a las necesidades del mercado y la demanda esperada. Cuando la demanda no es constante (es decir, que varía de un período a

otro) las empresas establecen un nivel de *stock* de seguridad (o reserva de seguridad) que representan a los productos que la empresa lleva además de la demanda esperada. Este *stock* de seguridad le permite al empresario poder protegerse frente a un aumento de la demanda o bien cubrirse ante un imprevisto de faltantes.

Cuando los precios tienden al alza, por ejemplo en una economía inflacionaria o cuando se trata de productos asociados a variables internacionales (soja, petróleo, etc.) los empresarios analizan anticipar la compra y aumentar el inventario, para hacer frente a los futuros aumentos de precio de los productos.

En cualquiera de los casos Chase, Aquilano y Jacobs (2000) refieren que cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario se debe tener en cuenta los siguientes costos de asociados: los costos de mantenimiento (instalaciones, seguros, roturas, obsolescencia, depreciación, impuestos, etc.); costos de preparación (contar con materiales necesarios, preparación previa de equipos específicos, etc.); costos de las órdenes (costo administrativo para elaborar orden de compra); costos de faltantes (en caso de existencias agotadas de otros artículos).

Sin embargo, los empresarios se enfrentan continuamente a diferentes presiones por mantener un nivel de *stock* alto y bajo al mismo tiempo. Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) describen que la necesidad de mantener un inventario bajo está asociado no solo con los costos variables de almacenamiento, impuestos, etc. sino también con el costo de capital. En cambio la presión por mantener un inventario alto, responde no solo a reducir los costos relacionados con la preparación, administración y costos operativos, sino también relacionado fuertemente con el servicio al cliente (debido a que la creación de inventarios permite acelerar los tiempos de entrega y cubrir la demanda existente).

3.2.4 RECURSOS HUMANOS

Uno de los pilares fundamentales para implementar y ejecutar las estrategias dentro de una empresa, son los recursos humanos. Seleccionar, preparar, desarrollar, evaluar, compensar y proteger el capital humano en las empresas, son algunos de los desafíos que todo empresario debe considerar al momento de formular una estrategia de negocio porque en allí puede encontrar una ventaja competitiva de la organización.

Los autores Werther y Davis (2008) refieren en este sentido, que la administración estratégica de los recursos humanos contribuirá al éxito financiero de la empresa en la medida que los gerentes tengan la habilidad para utilizar estos recursos (identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano), afianzando las ventajas competitivas de la organización. Es decir, que la estrategia de recursos humanos debe considerar a una organización más eficaz y eficiente (utilizando la mínima cantidad de recursos para la producción de bienes y/o servicios) y perseguir el cumplimiento de los siguientes objetivos fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** contribuir al éxito de la empresa, incidiendo en la estrategia corporativa a través de la optimización de los talentos, valores organizacionales y cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales:** mantener la organización de los recursos humanos a un nivel apropiado según necesidades de la organización.
- **Objetivos sociales:** responsable a nivel ético y social de los desafíos que presenta la sociedad en general.
- **Objetivos personales:** tener presente las aspiraciones personales de cada uno de los integrantes de la organización y que contribuyan al logro de un objetivo común.

Teniendo en cuenta la estrategia corporativa y una visión de largo plazo, la estrategia de recursos humanos dentro de una organización lleva a cabo además diversas

acciones de planeamiento como ser: reclutamiento, selección de personal, orientación y capacitación, ubicación o reubicación del personal (promoción o reducción de nivel), desarrollo de los empleados, evaluación y formas de compensación, relaciones industriales con el personal, implantación del reglamento interno de trabajo, etc. Sin embargo, la empresa tendrá un éxito parcial si los gerentes de cada departamento no aceptan la responsabilidad de administrar eficientemente el capital humano, participando activamente de la planificación, selección, evaluación, y capacitación (entre otras) con el apoyo y asesoría del departamento de recursos humanos si existiera en la organización.

Por lo general las empresas más pequeñas no tienen desarrollado un departamento propio de recursos humanos, o son limitadas las funciones o responsabilidades que posee, a medida que una organización crece, la administración del capital humano se hace más complejo y es allí donde comienza a tener mayor importancia. Sin embargo, quien posea la administración del personal debe ser responsable de alinear la estrategia de los recursos humanos con los de la organización.

En algunas circunstancias las empresas pueden verse obligadas a despedir personal (sea de manera gradual o inmediata). En este sentido, el administrador de recursos humanos adquiere un rol fundamental al tener la responsabilidad de establecer: el costo humano que la operación (económico, impacto moral, y desaliento); determinar costo de posible litigios; programar el proceso de cambio respetando las necesidades psicológicas de los individuos; y preparar al personal para el cambio (aquellos que mantengan sus puestos).

Incluso al determinar los salarios dentro de una organización debe tenerse en cuenta varios fundamentos. Como parte de la administración de los recursos humanos, Werther y Davis (2008), refieren que la política de sueldos de una organización se

convierte en un “instrumento de la estrategia corporativa” y no se limita solo a considerar aspectos de equidad y coherencia en la compensación.

Es decir que diseñar una correcta estrategia de recursos humanos permitirá a la organización a acompañar y facilitar el logro de metas, a través de un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de sus actividades y valorando también las metas de cada uno de los individuos. Las acciones llevadas a cabo por los gerentes o supervisores producen un impacto directo sobre el compromiso, la motivación y satisfacción de los empleados.

Por su parte, así como el diseño de la estrategia y la implementación son fundamentales para el éxito o fracaso del negocio, Mintzberg (1997) describe que la estructura de una organización y los sistemas son centrales para la aplicación de la estrategia que los gerentes deben tener en cuenta para el diseño organizacional y que “(...) diferentes tipos de estructura desembocarán en diversos tipos de procesos estratégicos” (op. cit., 146). La estructura incluye la designación de niveles formales, nivel de jerarquía y cantidad de personas, y la agrupación de personas en departamentos y de departamentos en la organización. En cambio el diseño de los sistemas garantiza la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos.

El autor describe además, los distintos tipos de estructuras a partir de las diferentes formas de agruparlo dentro de la organización:

- Forma funcional: agrupados por función y comprende las técnicas y actividades de las personas dentro de la organización (dto. de finanzas, ventas, etc.)
- Forma divisional: formar unidades en función del mercado (regiones, tipo de clientes, productos, servicios específicos, etc.)

- Forma híbrida: es la combinación de forma funcional y divisional dentro de la organización (principalmente se da empresas grandes). Por ejemplo un Dto. contable que concentre actividades de varios departamentos o regiones)
- Forma de matriz: sobrepone las estructuras de funciones y productos (ejemplo: una persona que trabaje en forma simultánea para una unidad funcional y otra de mercado)

La manera de coordinar la comunicación, las tareas, e integrar los esfuerzos de las distintas unidades para llevar a cabo una actividad se denomina mecanismos de coordinación. Estos mecanismos pueden ser mediante una coordinación vertical (referencia jerárquica, reglas y planes, sumar puestos jerárquicos) o coordinación horizontal (*memorándum* interno e informes, a través del contacto directo, roles vinculantes que coordine varios departamentos, reunir equipos de trabajo, etc.).

Henry Mintzberg (1997) describe que la coordinación junto con la división de trabajo, son necesarias para llevar a cabo las tareas y los clasifica en seis mecanismos básicos:

- Adaptación mutua: coordinación del trabajo a través de un proceso de comunicación informal, interactuando entre sí para realizar las tareas.
- Supervisión directa: una persona coordina estas tareas dando órdenes a otros
- Estandarización de procesos de trabajo: especialización y procedimiento del contenido del trabajo (instrucciones)
- Estandarización de resultados: especificación no del procedimiento sino del resultado de la tarea.
- Estandarización de habilidades: se estandariza conocimientos y habilidades del trabajador (no procedimientos ni resultados)
- Estandarización de normas: coordinación a partir creencias comunes (ej.: religión)

Como parte del diseño de la organización, el autor refiere que las empresas también deben considerar los siguientes parámetros fundamentales del diseño dependiendo las circunstancias particulares:

- Diseño de posiciones individuales:
 - a) Especialización del trabajo (tareas para un determinado puesto → no calificados, profesionales, etc.);
 - b) Formalización del comportamiento (estandarización de puestos de trabajo);
 - c) Capacitación (programas para estandarizar conocimientos y habilidades);
 - d) Adoctrinamiento (programas y técnicas para la toma de decisiones)
- Diseño de las superestructuras:
 - a) agrupación de unidades (para favorecer la coordinación de tareas);
 - b) tamaño de la unidad (número de posiciones de la unidad).
- Vínculos laterales para llevar adelante la superestructura:
 - a) Sistemas de planeación y Control (acciones o resultados);
 - b) Dispositivos de enlace (busca estimular la adaptación mutua → posiciones de enlace, grupos de trabajo, administradores integradores, y la estructura matriz).
- Descentralización:
 - a) Vertical: de arriba hacia abajo en la línea jerárquica;
 - b) Horizontal: fuera de la línea jerárquica.

A partir de los atributos principales, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) indican distintas configuraciones básicas que permiten ayudar a comprender las organizaciones:

- Organización empresarial (simple): estructura sencilla y flexible (o rígida controlada por el propietario), compuesta de uno o pocos gerentes ejecutivos y mucha coordinación manejada desde la cúpula. Control a través de supervisión directa. Organización pequeña y centralizada (horizontal/verticalmente).

- Organización maquina (burocrática): Inflexible. Puestos especializados y estandarización del proceso de trabajo. Amplia línea de gerentes intermedios para control de trabajo. Tipo de descentralización: horizontal limitada. Vinculadas generalmente con empresas de producción masiva.
- Organización profesional: estandarización de las habilidades. Depende de profesionales capacitados fuera de la organización con autonomía (ej.: universidad, hospital). Tipo descentralización: horizontal. Organización apto cuando el ambiente es estable y al complejo al mismo tiempo.
- Organización diversificada: conjunto de unidades. Cada división tiene su propia estructura con alta autonomía (las que tienden a ser maquina). Estandarización de la producción. Tipo de descentralización: vertical limitada.
- Organización innovadora (adhocracia): estructura “para proyectos”. Puede fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos. Impulsa la colaboración. Control a través de la adaptación mutua. Descentralización: selectiva (el poder es distribuido en forma inequitativamente según experiencia de cada caso).
- Organización misionera: cuando la organización es dominada por su ideología. Estandarización de normas. Descentralizada (adoctrinamiento efectivo). Requiere poca especialización de puestos.
- Organización política: cuando una organización no posee mecanismos de coordinación, ni parte predominante, ni forma estable de centralización ni descentralización.

Para comprender un poco más cómo las organizaciones distribuyen las responsabilidades, cualquiera sea su naturaleza o tamaño, Chiavenato (2001) identifica tres tipos de niveles según las tareas que realicen y cómo enfrenta las variables del ambiente externo e interno:

- Nivel institucional (o nivel estratégico): como el nivel más alto de la organización responsable de la toma de decisiones, definición de estrategias y objetivos. Este nivel está compuesto por dueños, directores y altos ejecutivos de la organización.
- Nivel intermedio (nivel táctico o gerencial): en el cual se ubican los distintos departamentos de las empresas. Este nivel es responsable de que las operaciones realizadas por el nivel operacional (inferior) sean adecuadas según las decisiones tomadas por el nivel institucional.
- Nivel operacional (técnico): es el nivel más bajo de la organización. Es responsable de ejecutar las tareas y operaciones de la empresa.

Ahora bien, uno de los principales objetivos de toda organización es poder lograr una correcta administración de sus recursos: “La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos” (op. cit.126). Uno de estos recursos que dispone la empresa son los “Recursos humanos”. Estos recursos están distribuidos en todos los niveles de la organización y es el único recurso vivo y dinámico que decide sobre el manejo de los demás recursos (financieros, administrativos, físicos o materiales, etc.). Representa además uno de los recursos más complejos porque difieren mucho entre sí, según se identifique distinta personalidad, experiencia y/o motivaciones de cada uno, y los únicos que están presentes en todas las áreas y niveles de la empresa. Por lo tanto, administrar personas es una tarea común para toda la organización (no es responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos).

Una manera óptima de organizar estos recursos humanos es a través del diseño de cargos. No solo define un nivel jerárquico dentro de la organización sino que además reúne aquellos deberes que lo separa de otros cargos, a quienes reporta y quienes supervisa (se tienen en cuenta todas las actividades que realizarán la persona y el lugar que ocupará en el organigrama de la empresa).

Para finalizar, al realizar un análisis desde los recursos humanos, un factor muy importante a tener en cuenta es la cultura propia de la empresa. Edgar Schein (1988:23-24), describe en sí mismo a la cultura como “(...) un modelo de presunciones básicas (...) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”, y refiere como la cultura empresarial ocupa uno de los niveles más bajos de estas presunciones básicas (es decir, la cultura puede ser vista desde un nivel más amplio como en civilizaciones, países, grupo étnicos, etc.). Dentro de estas presunciones, se ubican por ejemplo los diferentes valores, creencias y/o normas, e incluso dentro de las empresas existen grupos con una cultura particular (conocido como subculturas).

3.2.5 ECONÓMICO Y FINANCIERO

Al momento de realizar un análisis del contexto económico y financiero, es muy importante tener en cuenta los principales factores que provienen de la economía y cómo impactan estos en las operaciones habituales de la empresa.

Para repasar brevemente algunos conceptos, Samuelson y Nordhaus (1999) describen la macroeconomía como la rama de la economía que responsable del funcionamiento general de la economía. En cambio el mercado, es el mecanismo en la que compradores y vendedores determinan el precio y cantidad de un bien o servicio.

A partir de esta distinción, como eje de ambos conceptos, el Estado interviene en el mercado para corregir problemas macroeconómicos (inflación, desempleo) utilizando políticas fiscales y/o monetarias. Los autores describen que la política fiscal está relacionado con los impuestos y gastos, es decir el poder de grabar y gastar que tiene el Estado en la economía. En cambio, la política monetaria afecta por ejemplo a los niveles y tipos de interés, en la medida que el Estado defina el volumen de oferta monetaria y los tipos de interés.

Al intervenir en la economía, el rol que cumple el Estado persigue diferentes objetivos económicos, ejerciendo mayor o menor control sobre las actividades del mercado. Según el grado de intervención, el rol del Estado permite no solo obtener un mayor o menor desarrollo de actividades en el corto o largo plazo, sino también evitar fallas de la economía (inflación, desempleo, etc.). Los autores describen así cuatro funciones principales del Estado en la economía:

- Mejorar la eficiencia económica: el Estado contribuye a la asignación deseable de los recursos a través de políticas microeconómicas y varía de un país a otro según las costumbres e ideas políticas.
- Mejorar la distribución de la renta: para lograr una distribución más equitativa que permita reducir los niveles de pobreza, el Estado distribuye la renta por medio de regulaciones, políticas de impuestos y gastos.
- Estabilizar la economía a través de la política macroeconómica: para evitar pánicos financieros, inflación y depresión, el Estado utiliza políticas monetarias y fiscales para regular la economía controlando oscilaciones del ciclo económico, evitando por ejemplo, altos niveles de desempleo e inflación de precios.
- Gestionar la política económica internacional: el Estado desempeña un papel importante en actividades como: reducir las barreras comerciales, protección del medio ambiente global, coordinación de políticas macroeconómicas con otros países o regiones, y gestionar programas de ayuda exterior.

En el ámbito económico, es importante también identificar la diferencia entre recesión y expansión como fases del ciclo económico. Un ciclo económico se caracteriza por una expansión o contracción de la mayoría de los sectores de la economía, y por su parte la recesión refiere a una fase descendente del ciclo económico en el cual el producto bruto interno de un país (PBI) disminuye al menos durante dos trimestres consecutivos y se observa habitualmente algunas de las siguientes características:

- Disminución de compras de los consumidores y de la inversión empresarial.
- Disminución de la demanda de trabajo y posteriores despidos.
- Al disminuir la producción también se reduce la inflación.
- Los beneficios de las empresas disminuyen.
- Reducción de las tasas de interés por menor demanda de créditos.

(Samuelson y Nordhaus, 1999)

Otro aspecto importante que incide en el desarrollo de una economía es la inflación. En este sentido, la inflación se produce cuando en una economía se registran aumentos generalizado de precios. De acuerdo al nivel de aumento los autores lo clasifican en tres categorías:

- Inflación “BAJA”: cuando los precios son relativamente estables y las tasas anuales de inflación son de un dígito. El público confía en el dinero y lo mantiene en efectivo porque en el mediano plazo mantendrá su valor.
- Inflación “GALOPANTE”: cuando la inflación es de dos o tres dígitos, El dinero pierde valor rápidamente y se establecen contratos con índices de referencia o moneda extranjera (ejemplo: dólar).
- HIPERINFLACIÓN: la gente se deshace del dinero y los precios relativos se vuelven muy inestables. Los precios suben un millón o más al año.

Las consecuencias de la inflación en una economía dependerán entonces principalmente por la tasa de inflación de referencia. En este sentido, los autores describen lo siguiente:

Quando los niveles de utilización de la capacidad son muy altos y los niveles de desempleo son bajos, hay escasez en las economías de mercado. Como consecuencia, la inflación aumenta rápidamente hasta niveles intolerables. (Samuelson y Nordhaus, 1999:570)

Como consecuencia, a medida que la inflación aumenta se distorsionan los precios relativos en la economía y la renta y riqueza se redistribuye entre diferentes grupos de manera no equitativa.

Un factor importante que afecta sobre la tasa de inflación es la credibilidad y/o expectativa de los consumidores sobre el futuro económico e inflación futura. Por ejemplo, las empresas suponen que un futuro próximo la tasa de inflación será elevada por lo cual aumentan el precio actual de sus productos para poder enfrentar la reposición de los mismo (a los precios esperados), y por otra parte el consumidor anticipa la compra de los mismos porque supone que los precios seguirán subiendo cada vez más (esta combinación ocasiona una mayor inflación en el presente). Una manera de reducirla que los autores recomiendan, es que el Estado introduzca políticas antiinflacionarias para fortalecer la credibilidad, pero puede ser contraproducente si no se logra el efecto deseado porque puede aumentar la desconfianza y desencadenar una hiperinflación. Cuando una inflación queda fuera de control, se genera una incertidumbre general en la economía que incide no solo en los precios y rentabilidad esperada sino que además impacta en el nivel de actividad y pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.

Sin embargo, para comprender las conductas de las entidades individuales que forman parte de la economía (mercados, empresas, etc.) los autores refieren a la microeconomía como rama de la economía que se ocupa de las mismas. Como ejemplo de estas conductas, describen como la demanda varía en la industria automotriz:

- Cuando aumenta el ingreso promedio de los individuos
- Cuando crece la población.
- Cuando reducen los precios de las naftas.
- Cuando tener un auto nuevo es símbolo de *status*.

- Frente a otros elementos especiales: Seguridad de automóviles, Expectativa por aumento de precios futuro, etc.

Estas conductas producen habitualmente desplazamientos en la oferta y demanda. Los factores que inciden en el desplazamiento de una demanda, corresponden por ejemplo ante mayores ingresos y/o expectativas de aumento de precios, entre otros. En cambio, un desplazamiento de la oferta se produce “(...) cuando cambian otros elementos que afectan a la oferta” (Samuelson y Nordhaus, 1999:50), es decir que aumenta la oferta de productos y el precio se mantiene constante.

Los cambios en la demanda también estarán influenciados por la elasticidad del producto ante los cambio de precio. Krugman y Wells (2006) explican como la demanda puede ser elástica o inelástica dependiendo de las cualidades del producto. La demanda será inelástica cuando la demanda de un producto no varía ante cambio de precios; por el contrario, será elástica cuando una variación en los precios produce cambios en la demanda de un producto o servicio. Por lo tanto, influenciados o no por los cambios de oferta y demanda en el mercado, las empresas persiguen alguno de estos cinco objetivos al determinar el precio de los productos:

- Supervivencia: buscan un objetivo de corto plazo ante un exceso de capacidad, alta competencia, etc.
- Maximización de utilidades: objetivo de corto plazo para obtener mayor utilidad.
- Maximización de participación de utilidades: fijan un precio bajo para ganar mercado.
- Maximización del mercado por descremado: fijación del precio ante un avance tecnológico.
- Liderazgo en calidad del producto: en productos de alta calidad percibida (Kotler y Keller, 2006)

En una industria automotriz, por ejemplo, la demanda de algunos productos estará relacionada no solo al precio final sino también al contexto general, debido a que existen productos sustitutos (como el transporte público) que las empresas deben tener en cuenta al momento de establecer el precio, no solo factores de utilidad deseada, ni de *stock* y costos relacionados, sino también el contexto económico del mercado. En ocasiones sin embargo, es posible que la reducción de precios no aumente significativamente las ventas por que el consumidor analiza el precio de productos complementarios y otros costos relacionados (por ejemplo: nafta, seguros, mantenimiento del vehículo, etc.).

De acuerdo al análisis de Michael Solomon (2013), es importante conocer también cómo la demanda de los consumidores dependerá de la capacidad de compra y de la disposición para hacerlo, considerando las actitudes del consumidor (derrochador o avaro) y conductas frente al gasto y al ahorro. Por ejemplo, en la industria automotriz se deberá tener en cuenta que tal vez “(...) una persona decida arreglárselas con su automóvil viejo durante otro año en vez de adquirir un nuevo de inmediato” (Solomon, 2013:444).

Si los productos no son de primera necesidad, el autor refiere además que el estado de ánimo y la confianza del consumidor sobre el futuro económico inciden fuertemente en la decisión de compra de un producto o servicio. Así es como el grado de optimismo o pesimismo de un consumidor impacta en forma directa sobre los ahorros, gastos y deudas. Cuando la gente “(...) se siente optimista acerca del futuro, suele reducir sus ahorros, a endeudarse más y a comprar artículos de forma discrecional” (op.cit., 446). De esta manera, es posible pensar que en momentos de recesión no toda las personas sufren y reducen sus gastos, sino que algunas optarán por ajustar sus prioridades y posiblemente compren menos a crédito (es un ejemplo muy útil para analizar, por ejemplo, la conducta del consumidor en el mercado automotor).

Todo empresario debe realizar un buen análisis de contexto económico y conocer cómo se relacionan las distintas variables en la economía, tanto para la formulación como para la implementación de diferentes estrategias de negocio. Debe conocer además cómo afectará el volumen de producción y/o ventas sobre los Costos Totales de los productos o servicios, conocer la composición y proporción de los Costos Fijos y Variables, etc.

Krugman y Wells (2006) clasifican a los costos fijos (CF) como aquellos costos que permanecerán constantes e independientes del nivel de producción o ventas; en cambio los costos variables (CV) sí dependen de la cantidad que producida y/o vendida. Por lo tanto, el costo total (CT) será la suma de los costos fijos y costos variables (es decir $\rightarrow CT=CF+CV$). Es importante tener en cuenta que las empresas además incurren en gastos administrativos, comerciales y financieros, necesarios para el funcionamiento y desarrollo de sus actividades habituales.

Cuando una empresa no logra obtener ingresos suficientes para cubrir estos costos y gastos necesarios, incurren contablemente en un resultado negativo (pérdida) que deben cubrir con otros ingresos y/o financiación de terceros. Cuando se generan pérdidas, y no logran recomponer el nivel de ingresos (por ejemplo, debido a factores externos), las empresas comienzan en general a reducir gastos y/o costos variables para disminuir el impacto económico en el resultado de sus actividades, provocando una contracción en el nivel de actividad, desinversión, despidos, etc.

En este sentido, resulta entonces muy útil analizar previamente el punto de equilibrio de la empresa. Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) describen al punto de equilibrio como aquel punto en el cual los ingresos de la empresa son iguales a los costos totales. Una forma de poder hallarlo es calculando la cantidad de unidades que debe vender una empresa para alcanzar el punto de equilibrio, se utiliza la siguiente fórmula: $[PxQ = CF+CV]$. En el cual "PxQ" representa al ingreso total (P=precio; Q=cantidad vendida),

“CF+CV” es el costo total obtenido de la suma entre costo fijo total (CF) y el costo variable total (CV).

Por lo tanto el empresario debe considerar que para obtener ganancias, los ingresos totales de la actividad no solo deberán cubrir costos y gastos necesarios sino que además debe obtener un cierto margen de utilidad sobre los productos y/o servicios comercializados (sea para sostenimiento del negocio, reinversión, distribución de utilidades, etc.). En este sentido Dumrauf (2013) refiere que al calcular el punto de equilibrio, el empresario puede conocer cuál es el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos totales, o bien, conocer a partir de qué nivel de ventas la empresa obtiene ganancias (muy útil al momento de definir estrategias de precios y margen de utilidad deseada). Sin embargo, el autor refiere entre sus limitaciones que cuando la empresa comercializa multi-productos, el punto de equilibrio solo puede calcularse en unidades monetarias o pesos.

Más allá del impacto económico en las actividades de la empresa, se debe analizar también el impacto financiero de la actividad para evitar incumplimientos o incobrabilidades que perjudiquen el normal funcionamiento de la empresa (formas y plazos de cobro y/o pago, estacionalidad de las ventas, etc.) y contar de esta manera con un capital el trabajo necesario. Por ejemplo, si una empresa vende sus productos a pagar a 30 días y compra a sus proveedores al contado, deberá contar con el capital de trabajo necesario para garantizar esta operatoria (teniendo en cuenta que deberá afrontar demoras en el cobro o posible incobrabilidad). Lo óptimo sin embargo, es buscar un equilibrio de acuerdo al rubro en el que se desempeña la empresa y reducir los plazos de cobro y aumentar los plazos de pago.

Por su parte, el riesgo que asume el empresario es otro factor importante a tener en cuenta en las decisiones financieras de la empresa. El riesgo que decida tomar incidirá directamente en el nivel de ganancias e ingresos de la empresa. Samuelson y

Nordhaus (1999) refieren que una persona es renuente al riesgo cuando el disgusto por la pérdida de una renta es mayor al placer de obtenerla. Es decir, que el riesgo que el empresario asume estará relacionado directamente con el nivel de ingresos y ganancia que desee lograr (un menor riesgo, se lo asocia en general con un menor nivel de renta).

De acuerdo con la descripción de Guillermo Dumrauf (2013) el campo de las Finanzas permite al empresario poder administrar los recursos escasos y tomar decisiones de inversión y/o de financiamiento. En las empresas los ejecutivos o gerentes financieros son los responsables de utilizar estos recursos limitados, seleccionando aquellas oportunidades de inversión que crean un mayor valor para el accionista, considerando las distintas variables económicas (PBI, inflación, etc.) como los datos económico-financieros de la empresa. Es decir, que las Finanzas operan como un nexo entre la Economía y la Contabilidad al conectar a la teoría económica con los estados financieros de la empresa.

En el plano operativo, la gerencia utiliza los índices (o ratios) financieros para medir el desempeño económico y financiero de la empresa. Estos índices son utilizados también por diferentes actores, para comparar con otras empresas o por ejemplo para analizar capacidad de pago. Dumrauf (2013) refiere alguno de los índices utilizados habitualmente:

- Índices de Liquidez: para medir la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Los más frecuentes: Liquidez corriente [=Activo Cte. /Pasivo Cte.]; o Liquidez Seca (o prueba ácida) [=Activo Cte. – Inventarios / Pasivo Cte.].
- Índices de Endeudamiento: para analizar el grado de endeudamiento que tiene la empresa. Por ejemplo: Endeudamiento sobre patrimonio neto [= Pasivo Total / PN]; Endeudamiento sobre activo total [= Pasivo Total / Activo Total]

- Índices de Cobertura: busca medir la capacidad de la empresa con respecto a su deuda financiera. Ejemplo: Cobertura de Intereses [= Resultado antes de intereses e impuestos (*EBIT*) / Intereses]; o bien [= Resultado antes de intereses e impuestos más depreciación y amortización (*EBITDA*) / Intereses]
- Índices de Actividad: para medir la eficiencia con la que las empresas utilizan o rotan sus activos y pasivos. Entre ellos: Rotación de Cuentas a Cobrar [= Ventas / Cuentas a cobrar]; Días de cobranza [= Cuentas a cobrar x 365 / Ventas]; Rotación de Inventarios [= Costo de Mercaderías Vendidas (*CMV*) / Inventarios]; Días de venta [= Inventarios x 365 / *CMV*]; Días de Pago [= Deudas Comerciales x 365 / Compras (Compras = *CMV* – Existencia Inicial + Existencia Final)]; Rotación del activo total [= Ventas / Activo Total]; Rotación del activo fijo [= Ventas / Activo Fijo].
- Índices de Rentabilidad: miden la rentabilidad en relación al capital que lo produce. Por ejemplo: Rendimiento sobre Activos (*ROA*) [= Utilidad Neta / Activo total]; Rendimiento sobre el Patrimonio Neto (*ROE*) [= Utilidad Neta / Patrimonio Neto]; Margen de utilidad sobre ventas [= Utilidad Neta / Ventas]; el Índice Dupont [= (Utilidad Neta / Ventas) x (Ventas / Activo Total) x (Activo Total / Patrimonio Neto)]; el Retorno sobre el capital invertido (*ROIC*) [= NOPAT (es el *EBIT* neto de imp. Ganancias → *EBIT* 1-t) / Capital Invertido)].

Las finanzas también exigen realizar una mirada a futuro, ya sea a través de planificación financiera sobre distintos escenarios como el análisis y conformación de un flujo de efectivo (*Cash Flow*) proyectado de la empresa. Dumrauf (2013) explica mirar a un futuro, requiere no solo incluir supuestos de valores estimados (ventas, costos, etc.) sino que además brinda al empresario alguno de los siguientes beneficios:

- Ayuda a mejorar la asignación de recursos.
- Mejora el control sobre los activos de trabajo (compras, cuentas a cobrar, etc.)
- Alerta al empresario cuando los gastos y ventas se relajan.

- Mostrar necesidades en capital de trabajo, dinero existente para el pago de servicios de deuda, etc.

En resumen los cambios producidos en el contexto económico, que afecte las variables micro o macroeconómicas, pueden impactar de manera positiva o negativa en las operaciones de las empresas, por ello debe ser analizados para reducir su impacto o anticiparse al cambio.

3.2.6 TOMA DE DECISIONES: Liderazgo y habilidad gerencial

El proceso de toma de decisiones dentro de las empresas es una tarea cotidiana que realizan empresarios, dueños, directores, gerentes, jefes, etc. dentro de una empresa. Sin embargo, existen decisiones de mayor o menor grado como contratar o despedir a un empleado, abrir una nueva sucursal, etc., o bien decisiones estratégicas que marcan posiblemente un nuevo rumbo para la empresa (o definen su continuidad).

Repasando algunos conceptos citados anteriormente, las organizaciones distribuyen la responsabilidad en tres niveles: Estratégico, Táctico, y Técnico. Considerando el grado de decisiones, el análisis se limitará exclusivamente al nivel más alto de responsabilidad de la empresa: el nivel estratégico (compuesto por dueños, directores y altos ejecutivos de la organización).

Por lo tanto es muy importante que los directivos de máximo nivel en las empresas reúnan una serie de características. En este sentido, Edward Wrapp (en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997) describe los cinco talentos y/o habilidades que deben tener:

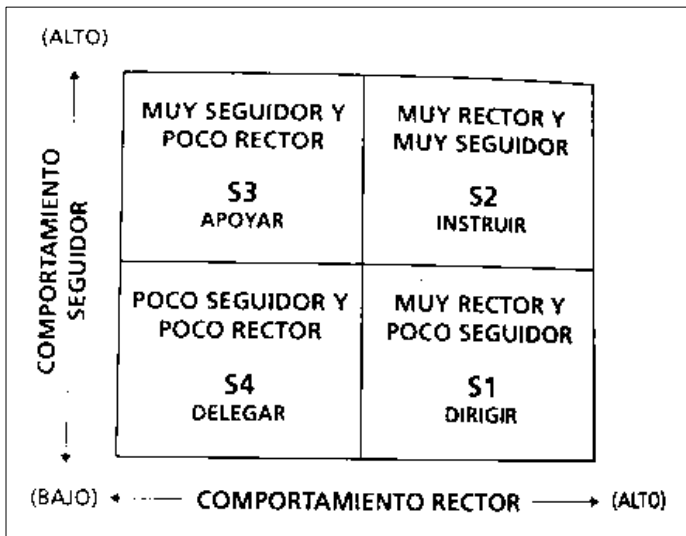
- Mantenerse abierto a múltiples canales de información. Estar bien informado acerca de las decisiones sin interferir en lo operativo.

- Enfocar el tiempo y energía, ocupándose de asuntos específicos y/o decisiones que requiera su atención personal.
- Jugar el juego del poder, cubriendo áreas de indiferencia y tomar decisiones.
- Dotar a la organización de un sentido de dirección con objetivos abiertos.
- Vislumbrar relaciones y oportunidades entre el flujo de problemas operativos y decisiones; buen planeador y promoviendo la planificación entre sus subordinados.

Ahora bien, en la práctica todo empresario deber también ser un buen “líder”. En este sentido, Lazzati y Sanguinetti (2003) describen al líder como la persona que influye a otras para el logro de objetivos comunes y que en el ámbito empresarial se requiere de un “liderazgo gerencial” en la cual el empresario reúna ambas características (liderazgo + gerencial o *management*). Todo líder debe ser capaz de adecuar el estilo de liderazgo según la situación lo requiera. Así Hersey y Blanchard en Lazzati y Sanguinetti (2003) describen al “liderazgo situacional” como al estilo de liderazgo según el comportamiento del líder frente a una situación determinada (seguidor o rector), y lo clasifican en cuatro estilos de liderazgo posibles:

- DIRIGIR: el líder imparte órdenes específicas y supervisa el cumplimiento de tareas.
- INSTRUIR: además de dirigir, el líder pide sugerencias y fomenta los progresos.
- APOYAR: el líder facilita y apoya a los subordinados y comparte la responsabilidad por la toma de decisiones.
- DELEGAR: el líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de tomar decisiones y resolución de problemas.

Los autores describen al comportamiento “seguidor”, como aquel líder que escucha, brinda apoyo y ofrece facilidades para resolver el conflicto y/o tomar una decisión. En cambio un comportamiento “rector” se limita a indicar y/o supervisar la actividad que se debe realizar (cómo, cuándo, donde, etc.).



Fuente: Lazzati y Sanguinetti, 2003:62

Es importante tener en cuenta que “tener poder” no significa siempre ser un buen líder. A diferencia del liderazgo “el poder es el potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan (...)” (op. cit., 10). En las empresas, este poder se lo conoce también como autoridad formal, según el lugar que ocupe la persona dentro de la organización.

Si bien es posible que a través del poder o liderazgo se obtengan los mismos resultados, el liderazgo permite que las personas se involucren aún más con los objetivos propuestos, generando un ambiente más agradable para desarrollo de tareas y permite una mayor motivación de las personas. En este sentido, existen dos tipos de motivación: intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca de una persona refiere cuando es atraída por la tarea en sí, en cambio la motivación será extrínseca, cuando la persona se moviliza para obtener un premio o evitar un castigo en relación con la tarea a desarrollar. El tipo de motivación dependerá del tipo de persona o las tareas que ésta deba desempeñar.

A modo de identificar algunas particularidades del liderazgo en Argentina, Lazzati y Sanguinetti (2003) describen como influye el contexto argentino sobre el liderazgo, considerando que una gran parte de la gente posee: una visión negativa sobre el manejo del poder, falta de confianza sobre los demás, bajo optimismo respecto al futuro socioeconómico, baja identificación organizacional, presenta límites a la flexibilidad en materia laboral, etc. Por lo tanto, sugieren algunos métodos de liderazgo para aumentar la influencia sobre las personas con estas características, por ejemplo: implementar encuestas y devolución, mayor comunicación sobre el futuro de la empresa, capacitación del personal, grupos de discusión, actividades comunitarias, etc.

Cuando una empresa atraviesa un proceso de cambio (o de crisis), sean cambios incrementales (pequeños cambios evolutivos o para conservar el equilibrio de la empresa) o cambios radicales (modificación drástica que afecta a la organización), el empresario cumple un rol fundamental. Charles Hofer (en Lazzati y Sanguinetti, 2003) describe en este sentido, dos tipos de cambios que se producen dentro de una organización: a) cambios estratégicos, y b) cambios operativos. Los cambios estratégicos buscan por ejemplo: ampliar la estrategia a un grupo más grande de la industria, o competir de forma más eficiente en el actual grupo estratégico, o bien pasar a un nuevo grupo más pequeño de la industria. En cambio, los cambios operativos no involucra cambios en la estrategia sino por ejemplo: mayores ingresos, disminución de costos, disminución de activos, o alguna combinación entre estas.

Para realizar un giro o cambio operativo, el primer paso por ejemplo es identificar recursos y habilidades que necesitará el negocio en el largo plazo:

Si la empresa está cercana a su punto de equilibrio actual...pero tiene altos costos de mano de obra, altos costos fijos o recursos financieros limitados, entonces por lo común los giros estratégicos de disminución de costos son preferibles porque son posibles disminuciones en los costos fijos casi siempre a corto plazo (...)
(Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997:439)

Entonces, al momento de decidir un cambio o giro estratégico, el autor propone que el empresario debe realizar previamente alguna de las siguientes preguntas: ¿vale la pena salvar el negocio?, ¿puede el negocio volverse más rentable?, ¿cuál es la salud operativa del actual negocio?, ¿cuál es la salud estratégica del negocio? De esta manera, debe ser capaz de analizar qué tipo de cambios debe llevar a cabo para el sostenimiento del negocio, si los mismos estarán orientados al corto o mediano plazo, si requiere buscar nuevos segmentos o ser más competitivos, evaluar la salud estratégica y operativa del negocio, etc.

Para implementar cambios dentro de la organización, Mintzberg (1997) refiere algunas recomendaciones a tener en cuenta: 1) Realizar un diagnóstico de una verdadera necesidad de cambio, con el apoyo de los miembros de la organización y de los mandos altos; 2) designar agentes de cambio responsables de diseñar e implementar el cambio de forma incremental; 3) Comunicación y educación del cambio a los miembros de la organización; 4) Crear equipos de cambio para lograr mayor compromiso e integración; y 5) Recurrir a la fuerza como último recurso.

Hay que tener en cuenta que el director o gerente general, no tiene como único objetivo maximizar las ganancias de la empresa. Si bien se trata de un objetivo básico que permite la continuidad del negocio, el rol del director general es satisfacer a todas las partes involucradas o *stakeholders*: proveedores, accionistas, empleados, clientes, la sociedad en general, etc. Es decir, por ejemplo, si el único objetivo del director general fuera obtener una ganancia máxima, este podría conseguirla a cualquier precio sin tener en cuenta la opinión de las demás partes (brindando por ejemplo condiciones precarias de empleo, utilizando procesos que dañen al medio ambiente, etc.).

Cuando una empresa reduce accidentalmente su volumen de actividad, por ejemplo ante una crisis económica, generalmente también se ven afectados los resultados económicos poniendo en peligro la sostenibilidad del negocio. En este sentido, es

posible que el director general de la organización deba implementar diferentes acciones y/o diseñar una nueva estrategia (si la situación lo requiere) para minimizar el impacto o el daño sobre los intereses de las demás partes.

Considerando que el director general se ubica en el nivel más alto de la organización (nivel estratégico), debe tener una visión amplia y estratégica del negocio, sin perder de vista la visión de la empresa y el horizonte de largo plazo. También es importante (por no decir lo más importante) que el director general considere a las personas como el factor más importante para el logro de los objetivos de la organización (fomentar el trabajo en equipo, considerar nuevas opiniones de los subordinados, dedicarle tiempo a escucharlos, etc.).

Liderar en tiempo de crisis, depende (más que nunca) de un director general comprometido que identifique rápidamente los distintos factores del contexto económico (micro y macro) y las distintas variables que afectan al mercado, permitiendo reducir el impacto en el corto plazo, evitando que afecte la visión del negocio en el largo plazo. Debe disponer de excelentes capacidades de comunicación, estar abierto a nuevas opiniones y cambios, sin perder de vista los objetivos establecidos.

Es probable que en momentos de inestabilidad o crisis, las partes involucradas (*stakeholders*) perciban una amenaza sobre sus intereses y necesidades, por ejemplo: pérdida de rentabilidad, pérdida del puesto de trabajo, pérdida de clientes, etc., por lo tanto es necesario que el director general las tenga presente en sus acciones y amplíe la comunicación e información a los distintos sectores, como señal de transparencia, o bien para calmar ansiedades y/o disminuir sus pretensiones.

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se abordará mediante una metodología cualitativa, para obtener datos descriptivos a través de entrevistas y el uso de fuentes secundarias.

El diseño metodológico utilizado será mediante un estudio correlacional y descriptivo. El estudio correlacional, pretende medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables dentro de un contexto particular. Por otra parte, el estudio descriptivo tiene como fin describir situaciones y eventos (decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno).

5. CASO DE ESTUDIO: “Un negocio sobre ruedas”

Una mañana de mayo 2014, el gerente general de NEWCAR S.A., Ernesto Burgos, se encontraba en su oficina mirando el salón de ventas, confirmando el contexto menos deseado que informaban las noticias. No podía comprender cómo a solo 6 (seis) meses de conseguir un *record* en ventas y de rentabilidad, la compañía no lograba cubrir los costos fijos de estructura.

Burgos se preguntó entonces, si era el momento de implementar una nueva estrategia que permitiera disminuir los costos frente al contexto de inestabilidad, despidiendo a parte del personal de ventas y/o servicios especializados; o bien, considerar las recomendaciones del gerente comercial, Sebastián Boe, de reducir el precio de los productos en *stock* hasta que se normalice el mercado, lo que incrementarían las pérdidas y no ofrecería una solución de corto plazo.

Sacó su corbata del cuello y pidió a su asistente no ser interrumpido. Se preparaba de esta manera, a tomar la decisión más difícil desde el año 2008, cuando asumió como gerente general de NEWCAR S.A.

Argentina, antes y después.

Aún quedaba en la población algunos recuerdos de aquel Diciembre del año 2001 en el cual Argentina ingresaba en un período de cesación de pago (o *default*) respecto al pago de su deuda externa, decretando una serie de medidas económicas que limitaba a la población a disponer de los ahorros depositados en los bancos, y declaraba el fin a la Ley de convertibilidad¹ que establecía una equivalencia de 1 a 1 del valor de la moneda Argentina “peso” respecto a la moneda estadounidense “dólar”.

Sin embargo a los pocos años el país se fue recuperando de esta situación. Favorecidos tal vez por un incremento en la demanda mundial de granos (principalmente de soja) el país pudo aumentar sus exportaciones, acomodar sus cuentas, y llevar adelante diferentes políticas económicas y sociales que permitieron un mayor consumo interno de bienes y servicios, aumentando la confianza de inversores nacionales y extranjeros, con lo cual se desarrollaron en Argentina diferentes sectores industriales (entre ellos la industria automotriz, que registró un *record* en las ventas en el año 2013).

Los meses continuaron avanzando y el incremento del consumo también generaba un aumento en la demanda de bienes importados. Silenciosamente, a partir del 2007, algunas consultoras privadas comenzaban a registrar un leve aumento en la inflación, provocando un aumento en los precios de diferentes productos, con lo cual provocaba a su vez la necesidad de aumentar el salario de los trabajadores para acompañar esta inflación (generando un círculo vicioso).

¹ Ley de convertibilidad: Ley nacional argentina N°23.928, sancionada y promulgada el 27/03/1991. El 06/01/2002 fue derogada parcialmente bajo Ley 25.561 (<http://www.mecon.gov.ar/digesto/leyes/ley25561.htm>).

El comienzo de la inflación asociado a una pérdida de confianza en el futuro económico de Argentina provocó por ejemplo la salida de algunos capitales al extranjero, pérdidas de inversiones, y aumento del ahorro en moneda extranjera como refugio de valor (principalmente en dólar estadounidense = USD). Para frenar este impulso, en el año 2011 el gobierno argentino dispuso una limitación (denominada popularmente: “cepo cambiario”) que impedía adquirir moneda extranjera sin una previa autorización del organismo público dependiente del Ministerio de Economía de la Nación: AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). Unos meses más tarde, la AFIP además dispuso la imposibilidad de transferir divisas al exterior.

Aunque algunos creían que esta limitación solucionaría los inconvenientes en el corto plazo, la población y los inversores lo veían como una “señal” respecto a un futuro económico incierto del país.

Considerando así los efectos en el valor de la moneda nacional, frente a una inflación que aumentaba paulatinamente y la imposibilidad de ahorro en moneda extranjera, la población comenzó a destinar sus ahorros en pesos y/o excedentes del salario a la compra de diferentes bienes o servicios (por ejemplo: electrodomésticos, viajes, vehículos, etc.) aprovechando incluso algunas promociones y varias cuotas “sin interés” que ofrecían los bancos a través del pago con tarjeta de crédito. Por su parte, las empresas multinacionales, por ejemplo, ante la dificultad de transferir divisas al exterior o dividendos a su casa matriz reinvertían las utilidades a capital de trabajo (*stock* de mercadería, renovación de maquinarias, etc.).

Así finalizaba el año 2013. Consumidores y empresarios festejaban por un año excelente a nivel consumo y *record* en ventas, aunque a partir del año siguiente comenzarían algunas dudas.

¿Principio del Fin?

Comenzaba el año 2014 y la mayoría de los argentinos pensaba en disfrutar de sus vacaciones con una gran expectativa por el próximo mundial de fútbol que jugaría su selección nacional en los próximos meses en “BRASIL 2014”.

Sin embargo, el contexto inflacionario avanzaba y la incertidumbre por la economía comenzaba a ganar un mayor espacio en las tapas de los principales diarios y en la atención de todos los argentinos.

Finalizaba el mes de Enero, cuando se produjo en Argentina una nueva devaluación de la moneda nacional (peso argentino = ARS) pero con tal magnitud que provocó el estancamiento de algunos sectores en la economía, debido no solo al aumento de los precios sino además a la gran incertidumbre que tenían Consumidores e Inversores.

Los principales analistas económicos atribuían esta situación a diversos factores que se fueron desencadenando en los últimos años, por ejemplo: una pérdida de confianza respecto a las políticas económicas, el aumento descontrolado del gasto público, mayor demanda e imposibilidad de acceso a la moneda extranjera, etcétera. Coincidían sin embargo que el mayor miedo era no poder identificar que tan profunda y delicada era la situación de la economía argentina, ni siquiera estimar lo que podía ocurrir en los meses siguientes.

Pero la incertidumbre y falta de confianza no estaba solo en el futuro económico y político, sino también en los indicadores oficiales que eran publicados por el organismo responsable INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), a cargo del Ministerio de Economía de la Nación. Esta desconfianza se había originado años atrás a partir de que las consultoras privadas y otros índices paralelos (por ejemplo: el índice *IPC Congreso*) estimaban una tasa de inflación de casi “*el triple*” de la inflación oficial publicada (Anexo 1).

Incluso diferentes organismos internacionales ubicaban a la Argentina como uno de los cinco países con mayor inflación en el mundo. En Abril 2014, un informe semestral del Fondo Monetario Internacional (FMI) con relación a las perspectivas económicas mundiales, advertía la siguiente situación para los países Argentina y Venezuela² (traducido al idioma español):

“Se espera que la actividad en Argentina y Venezuela se reduzca notablemente durante 2014, aunque el panorama está sujeto a una alta incertidumbre. La persistencia de las políticas macroeconómicas sueltas ha generado una alta inflación y una disminución de las reservas oficiales de divisas. La brecha entre el tipo de cambio oficial y el mercado sigue siendo grande en ambos países, y ha seguido aumentando en Venezuela. Las medidas administrativas adoptadas para gestionar los desequilibrios internos y externos, incluyendo el control sobre los precios, tipos de cambio y el comercio, están pesando más en la confianza y la actividad. Recientemente, ambos países ajustaron su tipo de cambio, y Argentina aumentó las tasas de interés, pero se necesitan cambios en las políticas más importantes para evitar un ajuste desordenado.” (Fondo Monetario Internacional, 2014)

A pesar de que el contexto económico no era muy favorable, la actividad de algunos sectores estaba influenciada además por decisiones políticas que impedían -por ejemplo- la libre importación de diferentes bienes y servicios, con el objetivo de promover el desarrollo de la industria nacional y/o mantener un cierto equilibrio en la balanza comercial (importación/exportación).

Comenzaba así el mes de Mayo 2014, con una moneda “peso argentino” cotizando a \$8,05 respecto al dólar estadounidense (Anexo 2). Aunque se trataba de una simple referencia de paridad entre monedas, la cotización de la moneda nacional con respecto al dólar, fue históricamente un indicador del termómetro económico de todos los argentinos. Por esta razón, el consumidor y los inversores estaban muy atentos a esta relación, especialmente en épocas de alta incertidumbre por lo cual cualquier cambio significativo encendería las alarmas de algunos sectores.

² Informe FMI: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf> (consultado 18/08/2014)

Misiones, una catarata de oportunidades.

La incertidumbre económica comenzaba a percibirse en mayor o menor medida en cada una de las provincias argentinas, entre ellas: **Misiones**. A pesar de ser la tercera provincia más chica del país en extensión geográfica, también presentaba un gran crecimiento económico en los últimos años. Sin embargo, registraba uno de los salarios promedios del sector privado “más bajo del país” (Anexo 3).

Conocida mundialmente por contar con una de las “siete maravillas naturales” (elegida por la fundación internacional *New7wonder*³ y principal atracción turística de la provincia: Las Cataratas del Iguazú), la provincia de Misiones se ubica al noreste de la Argentina, aproximadamente a 1.000 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires y posee una superficie total de 29.801km² que limita en un 80% con los países Paraguay y Brasil.⁴

De acuerdo a las estadísticas obtenidas en el Censo Nacional de población realizado por el INDEC en el año 2010⁵, la población total de la provincia de Misiones era de 1.097.829 habitantes distribuidos a través de los 17 departamentos que componen la provincia, uno de ellos era el Dto. Capital que incluía a la ciudad de Posadas (Capital de la provincia) donde residía cerca del 30% de la población de Misiones.

Los principales ingresos de la provincia provenían del turismo, la forestación y plantación de *tabaco*, *té* y *yerba mate* (una infusión regional característica del sureste del continente americano) que producían en general pequeños productores y luego se procesaba para exportar a diferentes países (principalmente Brasil y EEUU). Gracias a

³ Fundación New7wonder: <http://www.new7wonders.com/>

⁴ Gobierno de la Provincia de Misiones: <http://www.misiones.gov.ar/index.php/component/content/article/8-acerca-de-misiones/5-ubicacion-geografica?Itemid=110> (consultado 18/08/2014)

⁵ Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Año 2010:
http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_misiones.asp (consultado 22/08/2014)

sus atractivos naturales, Misiones recibía además la visita de cientos de miles de turistas de todo el mundo por año. Por lo tanto la infraestructura vial cumplía un rol fundamental para el transporte y la distribución comercial a través de los distintos departamentos de la provincia y permitía la libre circulación del tránsito internacional (transporte de carga, turismo, etcétera). El servicio ferroviario no estaba desarrollado en la provincia y solo había una línea de tren que recorría 3 estaciones.

Con respecto a la industria automotriz, la Argentina registraba hasta el mes de Abril del año 2014 un parque automotor total de 12.796.785 vehículos patentados (con un crecimiento anual aproximado al 8% desde el año 2010) y Misiones 215.148 vehículos, con un crecimiento acumulado del 33,4% desde el año 2010 (Anexo 4). Es decir, que la provincia representaba aproximadamente el 1,6% del mercado total de los vehículos cero kilómetro patentados en el 2013 en Argentina y aumentó al 1,8% en el período Enero-Abril 2014 (Anexo 5), siendo la tercera provincia con menor caída acumulada en el año, detrás de las provincias de Formosa y La Rioja.

A nivel país comenzó a observarse que las ventas de cero kilómetros disminuían a un promedio acumulado del 18,7% en el primer cuatrimestre del año 2014, mientras que en Misiones era solo del 8,5%. Sin embargo a partir de los meses de Marzo y Abril 2014, la caída de las ventas en la provincia comenzaba a posicionarse cercano al 35% similar a todo el mercado argentino (Anexo 6 y 7). También el mercado de usados de la provincia registraba una reducción en las ventas, aunque a nivel país el impacto era menor (Anexo 8).

Martín Giménez, vendedor de convencional de NEWCAR, expresaba lo siguiente:

“Realmente estamos muy preocupados por esta situación. Hace unos meses atrás, los clientes esperaban casi 30 minutos hasta ser atendidos, en cambio ahora los que esperamos somos nosotros...!!! (...) el aumento de los precios de los autos y la incertidumbre por la economía generó una fuerte caída en las ventas de la provincia y en todo el país”.

Así se fueron originando distintos interrogantes en la industria. No solo los directivos de las automotrices transmitían su preocupación sobre el futuro de la industria para el resto del año (ante la importante disminución del volumen de ventas), sino también los dueños y/o gerentes de empresas concesionarias en todo el país.

Como en el resto de las provincias, la venta de vehículos cero kilómetro en Misiones estaba a cargo exclusivo de empresas concesionarias designadas por las fábricas automotrices para su representación y comercialización en todo el territorio de la provincia. En cambio la venta de vehículos usados podía ser realizada por un concesionario oficial o cualquier otra empresa.

El volumen de ventas de vehículos cero kilómetro en Argentina alcanzó en el año 2013 una cifra histórica de 916.461 vehículos patentados (automóviles y comerciales livianos), liderado por la marca VOLK hasta el 2014 con una participación aproximada al 17% en todo el país (Anexo 9). Los analistas refieren que uno de factores más importante que favoreció la cifra *record* para la industria automotriz en Argentina (como segundo mercado de Sudamérica, luego de Brasil) fue la financiación de vehículos que representó al 43,3% de las ventas, potenciado principalmente por la venta a través de los planes de ahorro con un 17% del total de vehículos vendidos (Anexo 10).

Sin embargo, en la provincia de Misiones la marca que más vehículos vendió en el 2013 fue la marca CHEV, con una participación aproximada el 22% del mercado (3.167 vehículos en un mercado de 13.939 patentados). Hasta el mes de Abril 2014 CHEV mantenía su liderazgo en la provincia aunque también registraba una caída en las ventas del 20% respecto igual período 2013 (Anexo 11). Por su parte, la empresa FAI Argentina finalizó cuarto (4°) en la provincia con una participación de mercado del 13%, similar a la participación general de la marca en todo el país.

La empresa NEWCAR S.A.

Era una empresa concesionaria de vehículos cero kilómetro de la marca FAI Argentina (Fábrica de Automóviles Italianos), con sede central ubicada en la localidad de Posadas, capital de la Prov. de Misiones, y una sucursal en la localidad Eldorado, aprox. a 200km de Posadas.

La empresa surgió en el año 1996 de la mano de su fundador Carlos Senna, cuya familia era reconocida desde el año 1933 en la provincia por Alberto Senna (abuelo de Carlos) como fue la primera persona en recorrer en automóvil desde Posadas hasta la localidad de Puerto Rico-Misiones (aproximadamente unos 111 kilómetros de distancia), a través de senderos impenetrables que resaltaban el paisaje de la provincia en esos años. Alberto, también era reconocido en la provincia por ser el primer mecánico de la zona y de un gran espíritu emprendedor.

A los pocos meses de su conformación la empresa NEWCAR fue nombrada concesionario oficial de FAI Argentina, obteniendo la responsabilidad y exclusividad para comercializar en Misiones los vehículos cero kilómetro de la fábrica italiana. Durante ese mismo año, FAI inauguraba en Argentina una de las fábricas más modernas del mundo, ubicado en la provincia de Córdoba con capacidad de producir casi 220.000 unidades al mes.

Carlos Senna estuvo a cargo de la empresa durante varios años, manteniendo una cultura de tradición familiar, orientado al esfuerzo y el compromiso social, hasta que en el año 2008 nombró a Ernesto Burgos a cargo de la gerencia general para permitir que el concesionario desarrolle sus actividades y optimice su rentabilidad en todas las unidades de negocio de la empresa.

Burgos era un empleado muy respetado por Carlos Senna. Hasta el año 2008, Ernesto había sido gerente comercial en NEWCAR S.A. y desde que asumió la nueva

responsabilidad estaba convencido de poder cumplir con los objetivos propuestos. Por primera vez, la gerencia general de la empresa estaba a cargo de un empleado.

Aunque Burgos conocía muy bien las características del mercado automotriz su principal desafío era poder coordinar las tareas con todas las áreas de la empresa, manteniendo la cultura de trabajo de la familia Senna y lograr resultados favorables. Designó a Sebastián Boe como gerente comercial para que lo ayude a desarrollar las ventas en la provincia. Boe fue hasta el 2008 el mejor vendedor que tenía NEWCAR y conocía muy bien a Burgos.

La empresa estaba organizada en 3 áreas fundamentales: Comercial, Administración y Postventa (Anexo 12). El área Comercial, incluía las funciones de venta de vehículos de stock (cero kilómetro y usados) y el área de plan de ahorro (que incluían funciones de venta y gestión de cartera de clientes). Las funciones de gestión de *stock* y *marketing* estaban a cargo directamente del gerente comercial.

El área de Administración, concentraba la gestión de Tesorería, Contabilidad, Recursos humanos y gestoría del automóvil. Finalmente, el área de Postventa realizaba la gestión de taller (reparación y mantenimiento), garantía de vehículos, recepción y control del inventario, venta de repuestos y accesorios.

Burgos logró cerrar el 2008 con una participación en el mercado del 11,72% en la provincia y pudo acompañar el crecimiento del mercado en Argentina durante los años siguientes. Así fue cómo en el año 2013 logró vender el **doblo** de unidades que se vendían en año 2008, y alcanzar por primera vez las 1.655 unidades vendidas en la provincia (Anexo 13).

Con los años, Burgos fomentó aquella cultura de trabajo de la familia Senna que fue uno de los ejes principales del éxito de la empresa: trayectoria, esfuerzo, motivación y

orientado al cliente. En este sentido, Juliana Pérez, gerente administrativo de NEWCAR expresaba lo siguiente:

“Hace 8 años que trabajo en NEWCAR. Al principio tenía muchas dudas si Ernesto (Burgos) se adaptaría al nuevo cargo como gerente general, por su visión netamente comercial (...yo tenía una buena relación con Carlos Senna y le expresé en su momento cuál era mi punto de vista). (...) Hoy puedo decir, luego de casi seis años, que el mayor acierto de Ernesto fue continuar con la cultura de trabajo de la familia Senna, la cual elegí desde el primer día que ingresé a trabajar.”

Por su parte, hasta el año 2013 la sostenibilidad del negocio estaba concentrada principalmente en los márgenes de utilidad que obtenía de FAI por cada vehículo cero kilómetro vendido del *stock*, los incentivos de venta por plan de ahorro y, en menor medida, los resultados obtenidos por la venta de accesorios y repuestos en área de post venta. Así logró en el 2013 que la empresa superase, por primera vez, una utilidad *record* de \$ 2 millones de pesos neto de impuestos (Anexo 14).

Debido al aumento de la demanda y el incremento de los precios que registraba el mercado durante el año 2013, la estrategia de NEWCAR fue reinvertir sus ganancias en stock de vehículos para lograr una mayor rentabilidad al momento de la venta (por efecto precios) y así poder ofrecer además un *stock* variado de vehículos. El gerente comercial Sebastián Boe era el responsable de mantener un *mix* de vehículos en *stock* que permitan una mayor rotación posible, según demanda del mercado, disponibilidad y los precios de la fábrica, etc.

Así fue como la empresa inició el 2014 con un *stock* de 107 vehículos cero kilómetro, valuados en \$ 8.942.911.-, y en 4 meses lo aumentó casi un 50% (Anexo 15). Principalmente, la estrategia fue reinvertir las utilidades del 2013 en inventario, adquiriendo una cantidad de vehículos superior al volumen de ventas, ya sea para aprovisionamiento ante futuros cambios de precio o bien disponer de un mayor *stock*. Al finalizar el mes de Abril 2014, contaban con 159 vehículos en *stock* (casi 3,7 veces el volumen de ventas realizadas en el mes).

La planificación de la compra del *stock* debía realizarse con al menos 60 días de anticipación a la fábrica (debido a que muchos modelos eran importados de Brasil y otros países de Europa), con lo cual la empresa tenía previsto continuar con esta estrategia de aumentar el *stock* hasta llegar, por lo menos, a los 200 vehículos (pero la situación económica actual de la empresa se lo impedía). Esta decisión se basaba principalmente en que NEWCAR había inaugurado en el 2013 un nuevo depósito cubierto con capacidad de hasta 220 vehículos.

El costo de mantenimiento del *stock* no era muy significativo. Las unidades se guardaban en las mismas condiciones que eran recibidas, y solo se realizaba un alistamiento (revisión técnica, lavado, control de fluidos, etc.) al momento de entregar el vehículo. Con relación a la política de gestión del *stock* de NEWCAR, Boe expresaba lo siguiente:

“Durante el 2013 nos propusimos contar con un stock mínimo de 120 unidades, pero debido a la demanda record registrada en todo el país, tan solo logramos un promedio de 90 vehículos con lo cual nuestra oferta estaba limitada a algunas versiones y colores (...) en varias ocasiones incluso, tuvimos que tomar reservas hasta que la unidad llegue al concesionario”

En los últimos años, la estrategia en ventas estaba focalizada en obtener una óptima calidad de servicio basado en la trayectoria del concesionario y alineado con el programa de satisfacción que realizaba mensualmente FAI a los clientes que adquirieron un vehículo. Periódicamente se organizaban eventos en distintas partes de la provincia para lograr la presencia en diferentes localidades donde se podían realizar otros servicios (como por ejemplo las pruebas de manejo *test drive*). NEWCAR contaba además un reconocido y amplio servicio de Postventa sobre los vehículos vendidos.

Operativamente los precios de venta de los vehículos en *stock* se definían de la siguiente manera. La empresa FAI emitía mensualmente una lista de precios “sugerido al público” con cada uno de los modelos de la marca; luego cada concesionario (en

función del *stock* y disponibilidad) podría vender un vehículo en *stock* por debajo o encima de este valor. Por ejemplo, durante el año 2013 algunos modelos se vendían a un precio promedio superior al 5% del valor sugerido al público, pero ya en el año 2014 debido a la caída de ventas, se vendían al precio sugerido o por debajo de este valor (de hasta un 5% inferior, para vehículos de menor rotación).

Si un cliente ofrecía su vehículo usado como parte de pago, se realizaba un proceso de peritaje y tasación correspondiente a cargo del taller. Estos estimaban un valor aproximado de mercado y luego el gerente comercial (Boe) conjuntamente con el gerente general (Burgos) determinaban el precio de compra de la unidad usada que era luego utilizada como anticipo de compra de un vehículo cero kilómetro. Sin embargo, durante el año 2014 NEWCAR realizó 1 sola operación bajo esta modalidad.

Los vehículos de *stock* propio, eran comprados a FAI Argentina y se guardaban provisoriamente en un depósito propio hasta que el vehículo era adquirido y pagado por el cliente. Cuando un cliente estaba interesado en adquirir un vehículo, se dirigía personalmente a cualquiera de los 2 salones de venta (Posadas y Eldorado) y allí era recibido por un vendedor que lo asesoraba según características de: necesidad, precio, opcionales, formas de pago, etc. y se ingresaba en un sistema propio de NEWCAR según si el cliente estaba (o no) interesado en algún modelo disponible.

Una vez concretada la compra, el vendedor acompañaba al cliente al área de Administración donde coordinaba allí la forma de pago y la documentación necesaria para la inscripción y el patentamiento del vehículo. Una vez confirmado el pago, se solicitaba un pre-alistamiento (última revisión técnica y lavado de vehículo) y se contactaba al cliente para el retiro de la unidad. Este proceso demoraba aproximadamente 72h o más en caso de que el cliente solicitaba una financiación bancaria o adquiría la unidad a través del canal plan de ahorro.

Como parte del proceso de fidelización de clientes, promovido por la marca FAI para toda la Argentina, los clientes que adquirían un vehículo eran contactados posteriormente para completar una encuesta de satisfacción. Esta encuesta permitía identificar, entre otros puntos, los niveles satisfacción del cliente respecto a la atención y servicio del vendedor, comodidades de la empresa, etc. Periódicamente NEWCAR realizaba además diferentes acciones de fidelización: como eventos especiales donde entregaba obsequios a los mejores clientes (descuentos, regalo de cumpleaños, etc.) y diferentes programas de márketing para ofrecer conocimiento de los productos y detectar potenciales clientes nuevos de la marca.

Los vendedores recibían un sueldo fijo mínimo y una comisión por cada venta realizada. En el caso de los planes de ahorro, por ejemplo, se medía además individualmente la calidad de venta y conducta de pago del cliente.

Cuando toda la unidad de negocios cumplía con los objetivos mensuales, se premiaba además a todo el equipo de trabajo. Ocasionalmente, la empresa FAI realizaba además algunos concursos de Venta para todo el país, el cual premiaba a los mejores vendedores con viajes, productos electrónicos, etc.

Burgos estaba convencido que además de la cultura de la familia Senna, la cadena de valor era fundamental para el sostenimiento de la empresa, principalmente en un mercado de alta competencia. Es por ello que durante los últimos años, la empresa desarrolló junto con FAI (a través de un programa sustentable), diferentes acciones orientada a mejorar principalmente la gestión de los recursos humanos de la empresa y orientado al servicio del cliente en cada una de las áreas de negocio (calidad de atención, fidelización del cliente, indicadores de satisfacción, etc.).

Por ejemplo, a partir del año 2010 todo empleado que ingresaba recibía una capacitación de parte de NEWCAR, en la cual se brindaba información acerca de la

empresa, roles, tareas, etc. y se coordinaba además una capacitación con FAI que realizaba para todo el país. Anualmente, se realizaban diferentes acciones para identificar los recursos más importantes de la empresa y se ejecutaba (con FAI) un programa de desarrollo y capacitación orientado a la retención y crecimiento del empleado dentro de la empresa. Aunque este punto último punto fuera impulsado por la fábrica automotriz, le permitió a Burgos reforzar la gestión de recursos humanos dentro de la empresa e identificar las necesidades del personal.

Burgos tenía un gran conocimiento de la industria automotriz en Misiones y conocía las características de cada uno de los vehículos FAI y de sus canales de venta. Estaba convencido que la meta era obtener siempre el máximo resultado, orientado a la rentabilidad del negocio y satisfacción del cliente. Sin embargo, en la Gerencia General se dio cuenta que no era suficiente. En este sentido, expresaba lo siguiente:

“Los primeros meses a cargo de la Gerencia General, creí que un buen liderazgo era lograr los objetivos de la mejor manera posible. Sin embargo, a los pocos meses (por no decir “horas”...) me di cuenta que lo más importante no era lo que yo hacía o las decisiones que tomaba, sino contar con un equipo profesional que pueda exteriorizar sus habilidades e implementar sus ideas. Es decir, comprendí que mi función no era “el jefe que tomaba las decisiones” sino más bien un “director de orquesta” en el cual los resultados que obtendríamos a finalizar cada mes dependían de como sonaba cada instrumento (...)”

Al menos una vez por semana, Burgos se reunía con Sebastián Boe y Juliana Pérez, que le brindaban información de ventas, análisis de mercado, *stock* disponible, facturación y costos, y analizaban posibles mejoras o acciones a llevar a cabo. Visitaba ocasionalmente a la sucursal Eldorado, y mantenía diferentes reuniones con directores de otras empresas, y asistía a diferentes eventos de la industria. Así mismo, Burgos mantenía además un contacto fluido con los Responsables de zona de la empresa FAI, a quienes recibía en su visita a la provincia o se reunían físicamente en Buenos Aires.

La empresa FAI Argentina

FAI era la terminal automotriz que designó la concesión exclusiva a NEWCAR en Misiones y era responsable del diseño, la fabricación, la importación y/o distribución del vehículo a cada uno de los concesionarios de todo el país, y concentraba las acciones de posicionamiento y publicidad de todos los vehículos (que luego reforzaban los concesionarios en cada una de las zonas asignadas).

Analizando el actual contexto de incertidumbre que vivía la Argentina y la caída de ventas que registraba la industria automotriz, Roberto Petruzzi, Director General de FAI Argentina, manifestó lo siguiente en una encuesta realizada en Mayo 2014:

“La incertidumbre actual del mercado aumenta hacia el segundo semestre del 2014, debido al impacto incierto de las políticas monetarias, fiscales y económicas que utilizará el gobierno. Sin embargo, las concesionarias deben considerar las oportunidades que brindan los canales de venta como el Plan de ahorro, reforzar el área de Postventa e incluso analizar las ventajas del negocio de la toma del vehículo usado” (...) “FAI es una empresa pionera en el desarrollo sustentable. Hace 4 años implementamos un Programa de Sustentabilidad en los concesionarios de todo el país para desarrollar los principales pilares del negocio: recursos humanos, conquista de cliente, y un análisis de la performance integral del negocio (entre otros ítems).”

Con relación al sostenimiento del negocio y desarrollo de marca, FAI brindaba además el soporte comercial e integral al concesionario través de un responsable zonal designado para cada una de las áreas de negocio: 1) Venta convencional (stock propio); 2) Plan de ahorro y 3) Postventa.

Eduardo Rodriguez era el responsable zonal por Plan de Ahorro de FAI para la provincia de Misiones, cuyo canal sería una de las claves para la incrementar la rentabilidad de NEWCAR durante los próximos meses del 2014:

“Las ventas de vehículos por plan de ahorro han crecido a niveles record en los últimos años (...) NEWCAR posee una gran cantidad de clientes de plan de ahorro que todavía no retiraron sus vehículos, lo cual propone un gran desafío para los próximos meses. Considerando además que la provincia de Misiones dispone de un gran potencial para el desarrollo de las ventas por este canal, creemos que se

deberá trabajar en conjunto para incorporar nuevos clientes, incrementando las ventas y la participación de FAI en el mercado”.

Ventas por Plan de Ahorro

Uno de los canales ventas más importante que tenía NEWCAR S.A. para vender vehículos cero kilómetro en Misiones, era a través del canal Plan de Ahorro.

El plan de ahorro era un sistema de ventas desarrollado en Argentina, que consistía en un contrato de ahorro previo que los clientes realizaban con la terminal automotriz para acceder a la compra de vehículos cero kilómetro en cuotas, sin abonar intereses bancarios. A través de este canal, los clientes se suscribían a un contrato de plan de ahorro con la intención de retirar un vehículo cero kilómetro “a futuro” abonando las cuotas mensuales (consideradas como un “ahorro” hasta que el cliente retiraba el vehículo).

Los concesionarios eran intermediarios entre el cliente y la fábrica automotriz, pero eran responsables de la comercialización, el seguimiento del pago de las cuotas mensuales, y de entregar luego el vehículo que la terminal fabricaba y enviaba a cada cliente (es decir, el concesionario no utilizaba un *stock* propio para vender a través de este canal).

Considerando las distintas ventajas que ofrecía la venta por plan de ahorro y la dificultad de acceder a créditos bancarios a tasas accesibles, este canal de venta fue creciendo año tras año en Argentina ganando participación en el mercado automotriz, permitiendo así incrementar las ventas de los vehículos cero kilómetro.

Un plan de ahorro funcionaba de la siguiente manera. Los clientes que elegían comprar por este canal, suscribían a un contrato con la fábrica de 84 cuotas mensuales (por lo general) con el propósito de poder adquirir el vehículo cero kilómetro a partir de la

Cuota N° 2, a través del sorteo mensual que realizaba la fábrica en cada uno de los “grupos” conformados.

De acuerdo con las características del vehículo elegido, se formaban grupos de 168 clientes (para el ejemplo de 84 cuotas), que abonaban las cuotas estableciendo un “fondo común” que luego las terminales utilizaban para la venta del vehículo para cada cliente (este fondo común permitía que 2 clientes por mes, en cada grupo, tengan la posibilidad de pedir su auto; 1 por sorteo y 1 por licitación).

Los clientes de plan de ahorro no podían solicitar el vehículo en cualquier momento. Por contrato, cada fábrica emitía mensualmente un listado en el cual informaba los clientes que habían obtenido la “*adjudicación*” (es decir, el derecho de pedir el vehículo), sea por modalidad *sorteo* (azar) o *licitación* (aquel cliente que realizaba la oferta más alta de dinero como anticipo → si ésta oferta era la mayor obtenía la adjudicación). Para participar de estos sorteos mensuales, la única condición de la fábrica era abonar las cuotas mensuales en término.

Operativamente, los planes de ahorro eran administrados exclusivamente por cada fábrica automotriz a través de una empresa administradora creada para tal fin. En el caso de FAI, la empresa responsable era FAI PLAN.

De esta manera, los concesionarios de todo el país ofrecían los contratos de plan de ahorro directamente a los clientes. En el caso de NEWCAR, por ejemplo, el proceso de venta de plan de ahorro era el siguiente. Un vendedor de plan de ahorro asesoraba al cliente de las características y metodología del contrato, los modelos de ahorro disponibles de fábrica, y los plazos estimados de entrega, etc. y completaba luego el contrato de Suscripción con el cliente. Luego acompañaba al cliente a la Administración para control de datos, cobro de la primera cuota y posterior envío de documentación

correspondiente a FAI PLAN para su aprobación correspondiente. Al igual que el canal de ventas convencional, el cliente continuaba la gestión con la administración.

Las ventas por plan de ahorro tenían una particularidad. No era necesario que el vendedor estuviese físicamente en el salón de ventas para mostrar la variedad y calidad de cada producto, debido a que el cliente se suscribía con el objetivo de retirar el vehículo “a futuro”. Por lo tanto, el vendedor se trasladaba por distintas partes de la provincia generando una mayor cercanía con el cliente, lo que representó uno de los principales motivos por el cual el plan de ahorro tuvo tanto éxito de estos últimos años.

En este sentido Eduardo Rodriguez responsable zonal de plan de ahorro de FAI para la provincia de Misiones, expresaba lo siguiente:

“Los vendedores de plan de ahorro supieron estar cerca del cliente. Tenemos en todo el país diferentes puntos de venta en Supermercados, Shoppings, locales exclusivos de venta de plan de ahorro, y además los concesionarios poseen varios equipos de venta que se trasladan a diferentes localidades y pueblos de las provincias, realizando acciones promocionales en distintas radios, eventos locales y regionales, con el objetivo de estar cerca de cada potencial cliente...”

Cada cliente que suscribía a un plan de ahorro recibía un llamado de bienvenida de parte de FAI PLAN, en el cual se verificaban datos personales del cliente y se medía la satisfacción con el servicio de venta y asesoramiento por parte del concesionario. En el caso de NEWCAR (antes de enviar el contrato a FAI PLAN) realizaba un llamado previo al cliente para verificación de información suministrada por el vendedor, evitando rechazos y/o devoluciones de parte de la terminal automotriz. Una vez que el contrato era aceptado por FAI, la Administración de plan de ahorro (dependiente del gerente comercial) realizaba un seguimiento mensual a cada cliente para analizar comportamiento de pago y se informaban las posibilidades para retirar el vehículo cero kilómetro.

Con respecto al mercado de plan de ahorro, las Suscripciones registraron un *record* histórico en Argentina durante el año 2013 (según registro de los últimos 40 años). De acuerdo con los datos registrados por la asociación que nuclea a los automotrices fabricantes en Argentina: ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores)⁶, la venta total de planes de ahorro en el 2013 alcanzó una cifra *record* de 549.486 suscripciones en todo el país y acompañó además con 161.709 patentamientos (el 17% de los patentamientos totales).

En el caso de la provincia de Misiones, Eduardo Rodriguez agregaba lo siguiente:

“El mercado de planes de ahorro en la provincia de Misiones permitió entregar en el año 2013 cerca de 4.000 unidades cero kilómetro. A pesar de la reducción de ventas en el 2014, creemos que este año la provincia superará las 4.500 unidades entregadas a través de este canal, con lo cual tenemos una gran expectativa de que NEWCAR podrá liderar el mercado con 1000 vehículos entregados por plan de ahorro (superando los 750 vehículos del año 2013)”.

El volumen de ventas acumulado en los últimos años por plan de ahorro, permite a cada una de las terminales y concesionarios continuar patentando unidades, incluso aumentar los niveles del año 2013.

A diferencia de la venta convencional (de *stock*), el cliente adquiere el vehículo directamente de la fábrica automotriz, es decir que no compra unidades del stock propio que posee el concesionario. Esta modalidad, le permite por ejemplo a NEWCAR entregar más unidades sin el esfuerzo económico y financiero que representa un vehículo de *stock*.

Roberto Petruzzi, Director general de FAI, explicó una posible incidencia del contexto económico actual sobre el volumen del mercado automotriz en Argentina durante el 2014, estimando lo siguiente:

⁶ FUENTE: Anuario 2013 ADEFA <http://adefa.org.ar/anuarios/anuario2013/5.pdf> (consultado 30/11/2014)

“Considerando el contexto actual en Argentina, estimamos para el año 2014 un mercado total de cercano a los 650mil unidades patentadas, lo que representa una caída aproximada del 30%. Somos conscientes que el año 2013 fue un año atípico y record para la industria automotriz, pero confiamos que el mercado de plan de ahorro amortiguará este impacto (...) con respecto al plan de ahorro esperamos un mercado de 450mil suscripciones, en el cual podemos mantener el liderazgo que obtuvimos en el 2013 con una participación en el mercado cercaba al 23%”.

Según los registros de los últimos 10 años, la provincia de Misiones representó aproximadamente el 1,3% del mercado de patentamientos cero kilómetro de la Argentina (Anexo 16). Sin embargo, registró en los últimos años un crecimiento por encima del promedio país (crecimiento del 29% interanual vs. 24% de Argentina), lo que ocasionó un incremento del peso al 1,5% del mercado total en el 2013 y al 1,76% acumulado a Abril 2014 (considerando los 4.588 patentados en la provincia respecto a los 260.731 acumulados a nivel país).

Por lo tanto de acuerdo a las estimaciones de FAI para el mercado de patentamientos, y según peso (%) de la provincia del 2014, el mercado de Misiones rondaría los 11.000 vehículos cero kilómetro aproximadamente. Es decir que si NEWCAR mantiene la participación cercana al 13%, debería patentar aproximadamente 1500 vehículos cero kilómetro (lo que representaría una caída acumulada del 10% respecto 2013).

Comienzan las dudas.

Burgos comenzaba a evaluar las previsiones de mercado que recibía de FAI Argentina y se preguntaba cómo impactará en el mercado de la provincia de Misiones en los próximos meses, y a su vez, cómo afectará la participación de NEWCAR en el mercado.

Desde comienzos del 2014, Burgos observaba que las ventas no acompañaban los volúmenes del año 2013 y analizaba con Sebastián Boe el impacto posible que generaría en el mercado automotriz y cómo afectaría en las ventas de NEWCAR el aumento de los precios en el mercado.

A medida que fueron pasando los meses, esperaban que la situación mejore a la espera que el gobierno argentino implemente diferentes acciones para revertir la situación que vivía la industria. Estaban convencidos que, de mantenerse la situación o previsión de mercado que le informaba la fábrica, debían revisar los márgenes de rentabilidad, costos, stock, etc. para minimizar el impacto económico.

Cuando analizó el estado de resultados de Abril 2014 (Anexo 17), Burgos pudo observar cómo el resultado negativo de la empresa por tercer mes consecutivo y se incrementaba en cada periodo. Al percibir una reducción en las ventas, decidieron realizar un análisis de cada canal de venta para observar la incidencia sobre el margen de utilidad y los costos directos e indirectos relacionados (Anexo 18).

Observaron así, por ejemplo, que en el último mes los costos fijos de NEWCAR representaron el 15% del total de ingresos, cuando la contribución marginal fue tan solo del 11,3%. Burgos comprendió que debían hacer algo urgente.

La primera opción a evaluar, era despedir a parte del personal de ventas y servicio adaptando la estructura al nuevo contexto del mercado, principalmente del canal convencional, pero se preguntaba: ¿realmente era la solución?, ¿cuál era la incidencia sobre los costos fijos?, ¿qué ocurriría si en el corto plazo el mercado recupera la demanda?, ¿existían otras oportunidades en el mercado para incrementar las ventas?

La empresa contaba con una estructura total de 65 empleados con una antigüedad promedio de 4 años en la empresa (Anexo 19), por lo cual resultaba difícil determinar a quién despedir y de qué área. En el caso de los vendedores de venta convencional, por ejemplo, tenían una antigüedad promedio de 6,4 años y Burgos había seleccionado personalmente a la mayoría de ellos. Inclusive todos habían recibido capacitación de FAI Argentina respecto a características de vehículos, técnicas de venta y fidelización del cliente (entre otras).

Burgos sabía internamente que la opción de despido era la alternativa más difícil a estudiar, considerando no solo la cultura familiar de NEWCAR sino también que por primera vez como gerente general tendría que despedir personal.

La otra alternativa, fue presentada por el gerente comercial Sebastián Boe. Consistía en aumentar las ventas disminuyendo el precio de los vehículos disponibles en el stock. De acuerdo a su experiencia, estimó a Burgos que reducir un 5% el precio de los vehículos (adicional al descuento actual del 4%) aumentaría las ventas del canal convencional en un 20% respecto a Abril 2014 manteniendo (Anexo 20). Aunque Boe sabía que esta opción impactaría sobre los márgenes de ganancia de la empresa, estaba convencido que generaría un mayor volumen de ventas e ingresos para la empresa.

Entonces, la primera opción ayudaría a reducir los costos de la empresa pero afectaría el ambiente de trabajo y malestar entre los empleados por los despidos y una pérdida del “*know how*” (conocimiento) de la empresa. En cambio, con la segunda opción no debía despedir personal pero afectaba económicamente a la empresa provocando una reducción en los márgenes de ganancia y disminución del *stock* durante el proceso inflacionario (considerando que la inflación provoca aumento de precios, ¿qué ocurriría si se vende un vehículo a “X” pesos?; ¿cuántos pesos necesitaría la empresa para reponer la unidad al stock?; ¿cuál sería el valor de compra y/o el tiempo de reposición del stock por parte de FAI?).

Burgos se preguntaba entonces: *¿existe otra solución?* Unos días atrás se había reunido con Petruzzi en Buenos Aires y no dejaba de pensar su recomendación de analizar todas las oportunidades que brindaba el mercado automotriz, antes de reducir personal (por ejemplo, el plan de ahorro). Se contactó así con Eduardo Rodriguez, funcionario de FAI para que lo ayude a tomar una decisión y/o buscar otra alternativa a la situación actual.

Eduardo Rodriguez era el responsable zonal de planes de ahorro de FAI, pero además era Contador y estaba finalizando un MBA en Buenos Aires. Con lo cual Burgos sabía que podría aportar una visión integradora del negocio potenciando las ventajas y oportunidades que brindaba el mercado de planes de ahorro (observando además la incidencia que este canal tenía sobre la rentabilidad general de NEWCAR).

La propuesta de Rodriguez

Rodriguez se había reunido unos días atrás con Burgos y Boe, para realizar un análisis de rentabilidad del canal de plan de ahorro en el concesionario. En esa reunión, Rodriguez les habría manifestado la necesidad de incrementar un 30% las Suscripciones y entregas de vehículos por este canal (*es decir, aumentar a 120 Suscripciones y entregar 100 vehículos por mes*), para lograr una participación en el mercado acorde al liderazgo que FAI PLAN mantenía en toda la Argentina y mejorar la rentabilidad del canal, permitiendo así lograr un mejor resultado para el concesionario:

“Al mes de Abril 2014, NEWCAR registra un total de 366 planes de ahorro vendidos en la provincia, lo que representa una caída del 35% respecto al período Ene-Abril 2013, a pesar de que el mercado de planes de ahorro se redujo tan solo un 12% en Misiones. Teniendo en cuenta las ventajas de nuestros productos, FAI PLAN continúa liderando el mercado argentino con una cuota de participación cercana al 25%, registrando una caída en el 2014 de solo un 7% en un mercado argentino que se redujo un 17% (...) confiamos en que NEWCAR incrementará sus ventas de plan de ahorro, lo cual le permitirá a su vez aumentar las entregas por este canal y obtener una mayor rentabilidad”

Para ello, Rodriguez sugirió a realizar un plan de acción para los próximos 3 meses, incorporando vendedores exclusivos de plan de ahorro que desarrollen las ventas (principalmente en el interior de la provincia).

De acuerdo al esquema de rentabilidad propuesto por Rodriguez, en función de la estructura de NEWCAR, incrementar un 30% las ventas y entregas de vehículos

significaría poder mejorar un 46% la rentabilidad en el plan de ahorro, que representaba por ejemplo cubrir casi el 84% de las pérdidas registradas en Abril 2014 (Anexo 21).

Rodriguez sostenía que a pesar de registrarse una caída en el mercado, NEWCAR tenía posibilidades de aumentar las ventas considerando las ventajas que ofrecían los productos de FAI PLAN respecto a sus competidores (entre ellas, por ejemplo, brindaba la posibilidad de retirar el vehículo en la segunda cuota con un anticipo del 50% del valor del auto cero kilómetro).

A pesar que Burgos estaba convencido de las ventajas que ofrecían los productos de FAI PLAN, no estaba muy seguro de poder llevarlo a cabo debido a que el contexto económico y la incertidumbre no lo ayudaban a tomar una decisión. Incorporar nuevos vendedores no solo aumentaría el riesgo del negocio (generando mayores pérdidas) sino que además incrementarían los costos de capacitación y entrenamiento, sueldos básicos, costos de publicidad, gastos de traslados y hotelería, etc.

Existía una alternativa que tal vez lo ayudaría en el corto plazo hasta poder realizar una lectura más completa del mercado y la situación económica. Considerando el volumen actual de ventas del canal convencional, Burgos podría reducir la cantidad de vendedores de este canal y asignarlos a la venta de planes de ahorro.

A pesar de que era un producto diferente y necesitaba de una capacitación previa, Burgos analizaba la posibilidad de asignar a 5 vendedores del canal convencional para el plan de ahorro, evitando despedirlos y aprovechando la antigüedad y el conocimiento que estos adquirieron durante los últimos años. En promedio, un vendedor del canal convencional podría vender por mes 7 autos cada uno, con lo cual considerando el volumen de ventas del último mes (43 unidades) reduciría la estructura a 6 vendedores, destinando 5 al canal de plan de ahorros.

Sin embargo esta opción traía una complicación adicional. Dentro de NEWCAR, ser un vendedor del canal convencional generaba un cierto “prestigio” entre los demás vendedores y/o el equipo de trabajo (tal vez por ello, durante varios años, los vendedores de plan de ahorro aspiraban a ser vendedores del canal convencional). Nunca se supo realmente el “porqué” de esta distinción: *¿estaría talvez asociado a que el vendedor del canal convencional trabajaba en un salón de ventas con aire acondicionado y el vendedor de plan de ahorro debía circular en auto (o a pie) en la provincia con 40° de calor?*

Martín Giménez, ingresó a NEWCAR como vendedor de planes de ahorro en Octubre 2011 y, en Junio 2013, Sebastian Boe le propuso pasar al canal de venta convencional debido a su alto compromiso y dedicación comercial:

“Cuando me ofrecieron pasar al canal convencional, acepté rápidamente. Aunque estaba muy contento por la propuesta y el reconocimiento, la razón principal por la que decidí cambiar, fue porque el nivel de ventas me generaba una mayor comisión a fin de mes (...) mis compañeros me felicitaban por el ascenso, pero no podía comprender bien porqué (...) si me ofrecieran hoy volver al plan de ahorro lo aceptaría nuevamente sin dudar”

En la práctica ambos vendedores tenían a misma comisión por venta, inclusive algunos vendedores de plan de ahorro cobraban mayor sueldo que los de canal convencional. Burgos y Boe habían sido vendedores del canal convencional (nunca de plan de ahorro), por lo tanto sabían que no era una tarea fácil elegir 6 vendedores de convencional para pasar al plan de ahorro.

Aunque Burgos tenía presente que esta alternativa absorbía casi toda la pérdida acumulada, debía realizar previamente una proyección de las ventas para analizar el impacto por canal considerando (como ejemplo) las principales variables del mercado de Misiones y estimaciones de ventas de FAI para toda la Argentina: a) 650mil patentamientos; b) Misiones representaba el 1,76% de las ventas en el país durante el 2014; c) la cuota de participación era del 13%; d) un potencial de 1.000 entregas por

plan de ahorro; e) considerar para el canal convencional: volumen promedio de ventas de 40 unidades mensuales (por ejemplo) y considerar como margen promedio unitario el registrado en Abril 14; f) para el canal de plan de ahorro: entregar 100 vehículos por mes y 120 suscripciones mensuales (considerar el margen promedio cobrado en Abril 14); g) estimar por ejemplo 5 ventas de usados con una contribución unitaria promedio similar a la cobrada en el mes de Febrero 14; h) estimar un ingreso mensual promedio para Repuestos y Taller similar al promedio de ventas registrado en los primeros 4 meses del 2014; i) todos los costos variables eran proporcionales al nivel de ventas y los costos fijos permanecieron constantes durante los meses restantes del 2014.

El momento de tomar una decisión

Los días pasaron y llegaba el momento en que Burgos debía tomar una decisión. La empresa no lograba cubrir los costos de estructura y la situación se acentuaba cada vez más. En caso de no poder revertir la situación NEWCAR finalizaría el 2014 con una importante pérdida económica, por primera vez desde que asumió como gerente general.

Analizando las distintas variables del mercado, sabía internamente que debía tomar una decisión rápida: ¿es correcta la estrategia de NEWCAR S.A., o debería reformularla considerando el contexto de incertidumbre económica en Argentina?, ¿debería despedir a parte del personal para reducir los costos de estructura?, ¿es una solución disminuir los precios como sugería Sebastian Boe?, ¿es viable la alternativa propuesta por Eduardo Rodriguez?

Burgos recibió todo el apoyo de Carlos Senna y la confianza para revertir esta situación en los próximos meses. Por lo tanto, continuó mirando el salón de ventas y se disponía a tomar la decisión más difícil de los últimos 6 años como gerente general.

6. CONCLUSIÓN

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que alumno de la Maestría en Dirección de Empresas pueda analizar la sostenibilidad estratégica de una empresa en un contexto de inestabilidad económica y alta competencia, aplicando de manera integral todas las herramientas obtenidas en su programa. Por esto, se recomienda que el caso de estudio se dicte en la materia Integrando la empresa.

Para lograr el objetivo planteado, se sugiere llevar adelante el siguiente esquema de clase, pensado que tendrá una duración de 90 minutos.

Para comenzar, en los primeros 10 minutos, se aconsejan las siguientes preguntas disparadoras:

A: ¿Cuál es el problema del caso?

El alumno debería identificar que el problema del caso es la sostenibilidad estratégica de la empresa en un contexto de alta incertidumbre económica, y no relacionar el problema exclusivamente a la disminución de ventas en el mercado.

B: ¿Quiénes son los actores y hechos relevantes?

Los actores son:

Ernesto Burgos (gerente general NEWCAR)

Sebastián Boe (gerente comercial NEWCAR)

Carlos Senna (dueño de NEWCAR)

Alberto Senna (abuelo de Carlos Senna)

Juliana Pérez (gerente administrativo NEWCAR)

Martín Giménez (vendedor de NEWCAR)

Roberto Petruzzi (director general de FAI Argentina)

Eduardo Rodríguez (responsable zonal de FAI PLAN)

Los hechos relevantes son:

- Una fuerte caída en las ventas provoca menores ingresos en NEWCAR y dificultad para cubrir costos.
- Burgos analiza si la estrategia actual permite sostener el negocio en largo plazo.
- Antecedentes de la economía en el año 2001 en Argentina
- El contexto y políticas favorecen la recuperación de los próximos años.
- Aumenta la demanda de bienes y servicios (entre ellos la venta de autos 0km)
- A partir del 2007 se comenzaron a registrar leves índices de inflación
- Aumento de inflación, devaluación y pérdida de confianza en la economía, provocaron la salida de capitales al extranjero y menor inversión en la economía.
- Año 2011, el gobierno argentino dispuso el “cepo cambiario”
- La imposibilidad de acceso al dólar, provocó que la población (incluidas empresas) destinen el exceso de ahorro a la compra de bienes y servicios.
- Año 2013, venta *record* de la industria automotriz.
- Fines de Enero 2014, una fuerte devaluación del peso frente al dólar, provocando un estancamiento de algunos sectores de la economía y aumento de la incertidumbre de consumidores e inversores.
- Analistas atribuyen la situación actual a la pérdida de confianza, aumento del gasto público, demanda e imposibilidad de acceso a la moneda extranjera, etc.
- Falta de confianza en los indicadores oficiales y alta inflación prevista por el FMI para Argentina y Venezuela (con pérdida del nivel de actividad)
- Misiones, registra uno de salarios privados más bajos del país.
- Aumentó el peso (%) de Misiones del parque total automotriz (del 1,6 al 1,8%)
- Menor caída acumulada de Misiones respecto al resto del país (8,5% vs. 18,7%)
- En Marzo y Abril, la caída en las ventas fue del 35% respecto al 2013.
- Comienzan las dudas en la industria automotriz respecto al año 2014.
- Aumento del peso de vehículos financiados (potenciado por plan de ahorro 17%)
- VOLK líder en Argentina durante 2013 y CHEV en Misiones

- 1996, nace NEWCAR y a los pocos meses lo designan concesionario oficial FAI
- 1933, Alberto Senna fue la primera persona en recorrer desde Posadas a Puerto Rico en auto a través de senderos impenetrables.
- 1996, FAI inaugura fábrica en Argentina con capacidad de 220.000 vehículos.
- 2008, Carlos Senna nombra a Ernesto Burgos como gerente general.
- 2008, Asume Burgos y nombra como gerente comercial a Sebastián Boe.
- 2013, NEWCAR logró vender 1655 vehículos (el doble de ventas del 2008).
- 2013, Burgos logra superar por primera vez una utilidad \$2 millones de pesos.
- NEWCAR reinvierte la utilidad 2013 aumentando 50% del stock de vehículos.
- 2013, NEWCAR inaugura un depósito con capacidad de 220 vehículos.
- El objetivo era llegar a los 200 autos en stock, pero la situación actual lo impedía.
- Durante el 2014 (en 4 meses) realizaron 1 sola operación de vehículos usados.
- Desde el 2010, los empleados recibían capacitación de NEWCAR y FAI.
- Anualmente se realizaban acciones con FAI para identificar recursos más importantes de la empresa y desarrollo de recursos humanos.
- Burgos se da cuenta que de contar con un equipo de trabajo profesional era más importante que las decisiones que pueda él tomar.
- Petruzzi, estima un 2do semestre con mayor incertidumbre y recomienda a los concesionarios estar atentos a las demás oportunidades que brinda el mercado.
- Rodríguez, prevé que NEWCAR dispone de un gran potencial para desarrollar las ventas del canal plan de ahorro.
- Cómo funciona el plan de ahorro y las oportunidades que ofrece para el 2014.
- 2014, *record* histórico de venta de planes de ahorro (últimos 40 años)
- Las ventas de plan de ahorro del 2013, ofrece un gran potencial para entregar vehículos durante el 2014.
- Petruzzi, prevé un mercado argentino de 650mil 0km y 450mil suscripciones de plan de ahorro (estiman mantener liderazgo con 23% de cuota de mercado).

- Según previsiones de Petruzzi, la provincia de Misiones debería alcanzar los 10.000 vehículos patentados (NEWCAR debería lograr 1300 vehículos)
- Burgos comenzaba a analizar como impactaría el volumen de ventas previsto por Petruzzi para el 2014 en NEWCAR.
- Abril 2014, Burgos observa por 3° vez consecutiva una pérdida en el estado de resultados (aumentando cada mes)
- Deciden realizar un análisis de rentabilidad por canal y costos fijos.
- Burgos analiza Opción → despedir personal y reducir costos (¿a quién despedir?)
- Burgos analiza opción de Boe → disminuir los precios un 5% para aumentar un 20% las ventas y evitar despidos de personal.
- Burgos analiza posible impacto de las opciones y pregunta si hay otra solución.
- Burgos recuerda conversación con Petruzzi y se contacta con Rodriguez para desarrollo de canal plan de ahorro y una opinión integral para el actual contexto.
- Burgos analiza propuesta de Rodriguez → Aumentar los volúmenes de plan de ahorro en un 30% para aumentar ventas y participación en la provincia y poder entregar más vehículos 0km aprovechando ventajas que ofrecía FAI PLAN (pasando 5 vendedores del canal convencional al plan de ahorro).
- Burgos analiza con Rodriguez, que aumentar un 30% el volumen de plan de ahorro representaría una mejora de casi el 90% de la utilidad neta negativa registrada Abril 2014.
- Burgos analiza el posible impacto que podría generar, cambiar 5 vendedores de un canal a otro considerando el “prestigio” implícito que había en NEWCAR.
- Giménez (vendedor) manifiesta que pasó al canal convencional por cuestiones económicas pero hoy quisiera volver a vender planes de ahorro.
- Burgos debía realizar una proyección del estado de resultados.
- Burgos se prepara a tomar una decisión.

C: ¿Cuáles son las alternativas de acción que tiene el Sr. Burgos?

Si bien el caso plantea las siguientes alternativas no se descarta la posibilidad que surjan nuevas posibilidades de acción por parte del alumno:

1. Despedir personal y reducir los costos fijos hasta nivelar pérdida económica.
2. Propuesta de BOE: disminuir 5% precio de venta para poder aumentar un 20% las ventas de vehículos (disminuyendo stock y evitando despidos).
3. Propuesta Rodriguez: potenciar canal de plan de ahorro y aumentar los volúmenes en un 30% (suscripciones y entregas 0km) aprovechando las ventajas que ofrece el producto FAI PLAN en el mercado. Una alternativa posible es pasar a 5 vendedores del canal convencional al plan de ahorro. Burgos analiza con Rodriguez, que aumentar un 30% los volúmenes del plan de ahorro significaría cubrir hasta un 90% la pérdida registrada en Abril 2014.

D: ¿Cuáles son los criterios para tomar la decisión en dicho contexto?

El alumno debería llevar a cabo una Matriz de decisión, analizando cada una de las alternativas y los criterios considerados para la toma de decisión, definiendo la viabilidad de cada una.

MATRIZ DE DECISIÓN	Económico	Financiero	Estratégico	Comercial / Marketing	RRHH	Operaciones y Logística	Viabilidad
A) Despedir personal y reducir costos	NEUTRO si bien reduce costos fijos debe abonar indemnización	NEGATIVO: la empresa debería abonar las indemnizaciones	NEUTRO: La reducción de costos permite reducir el impacto económico, pero se alinea con la estrategia de NEWCAR	NEGATIVO: La reducción afectaría la fuerza de ventas (en caso de aumentar la demanda no podría cubrirla)	NEGATIVO: afecta el ambiente laboral y se pierde empleados con know how.	NEUTRO: salvo que los despidos y reducción de cotos afecten a esta área.	BAJA
B) Reducir 5% el precio de venta para aumentar 20% las ventas	NEGATIVO: afecta directamente el margen de ganancia de la empresa.	POSITIVO: aumentar el nivel de ventas, incrementaría los ingresos para NEWCAR.	NEGATIVO: no coincide con la estrategia de aumentar stock para ofrecer variedad al cliente.	POSITIVO: la reducción de precios provocaría un aumento de la demanda.	NEUTRO: aunque no se despide personal, es una solución de corto plazo.	NEGATIVO: reducir el stock generaría un mayor riesgo y menor cobertura.	MEDIA
C) Aumentar 30% el volumen del plan de ahorro (suscripciones y entregas)	POSITIVO: aumentar la rentabilidad del canal plan de ahorro disminuye la pérdida general.	POSITIVO: generaría mayores ingresos para NEWCAR (los costos relacionados son poco significativos)	POSITIVO: el desarrollo del canal plan de ahorro permitirá reforzar la estrategia comercial, manteniendo la cultura de trabajo de NEWCAR.	POSITIVO: aumentaría la fuerza de ventas del canal convencional, y en caso de aumentar la demanda de vehículos de stock, los vendedores están capacitados.	NEUTRO: aunque se evitan despidos de vendedores, es posible que afecte la motivación de los que cambian al plan de ahorro. Al mantener personal, no se pierde know how	POSITIVO: al ser un canal de ventas que no afecta el stock propio, se mantendría niveles de stock.	ALTA

Para articular el marco teórico del presente trabajo final con el caso de estudio, se recomiendan las siguientes preguntas de desarrollo (60 minutos):

Criterio Económico-Financiero

1) El contexto económico en Argentina durante ese año ¿afectó a la empresa?, ¿cuáles fueron los factores?

El alumno debería identificar que en Abril 2014 la Argentina vivía un contexto de gran incertidumbre económica y que por ende afectó a la empresa.

Algunos de los factores principales que el alumno debería establecer son: fuerte devaluación de la moneda argentina (peso); altas tasas de inflación que provoca aumento descontrolado de precios; una pérdida de confianza respecto al futuro económico en los próximos meses; organismos internacionales prevén una disminución en los niveles de actividad; imposibilidad de libre acceso a moneda extranjera como refugio de valor; etc.

2) ¿La empresa estaba frente a un contexto recesivo?

El alumno debería identificar que la teoría refiere a que no se puede hablar del término “recesión” dentro de una economía hasta registrar al menos 2 trimestres consecutivos de caída del nivel de actividad del PBI. Sin embargo, puede verificar en el caso algunos indicios de la situación que atravesaba la economía en Argentina en ese momento: disminución del consumo y la inversión empresarial; reducción del trabajo y posibles despidos; menores beneficios de las empresas; etc.

3) ¿Favoreció o no la inflación al mercado automotor?

El alumno debería identificar que la inflación afectó a todos los mercados. En la industria automotriz particularmente, por ejemplo, en el 2013 la inflación provocó que el consumidor “adelante” la compra del vehículo pensando que a corto plazo aumentaría rápidamente su valor. Sin embargo, durante el 2014, el incremento de la inflación y la

expectativa futura (junto a la devaluación e incertidumbre) provocó una reducción fuerte de la demanda y aumento de precios debido a la estimación de los empresarios (concesionario) respecto al valor de compra y reposición futuro de la unidad vendida.

4) ¿Qué tipo de inflación vivió la Argentina en aquella época?

La Argentina estaba atravesando por una inflación galopante. El alumno debería identificar además, que el 2013 finalizó con un índice del 10,2% según el INDEC vs. 24,92% del índice IPC Congreso, y que en solo 4 meses (al mes de Abril 2014) la inflación acumulada (INDEC) era del 9,2%.

5) ¿Cómo reacciono el mercado automotor? ¿Conoce otro mercado similar?

Durante el año 2013, se registró una inflación extraoficial cercana al 25%. Sin embargo no provocó una caída en las ventas, sino por el contrario, se registraron volumen de venta histórico para la industria. En el año 2014, la industria sufrió más por la incertidumbre del mercado que por los niveles de alta inflación (ver pregunta "B").

Es posible que el alumno observe que esta conducta se replicó además en el consumo de electrodomésticos, viajes, etc.

6) ¿Qué objetivos perseguía NEWCAR al determinar el precio del producto?

El objetivo de NEWCAR durante el 2014 era de supervivencia. Buscaban en el corto plazo obtener ingresos en un contexto de alta competencia y menor demanda (reducción estimada en 4% aproximadamente). Sin embargo, el alumno debería identificar además que durante el 2013 el objetivo buscado en el precio era el de maximizar utilidades considerando la demanda *record* que registró la industria.

7) ¿Cuál era la estructura de costos de NEWCAR a Abril 2014?

Los costos fijos directos e indirectos de NEWCAR representaron el 10,9% del total de ventas acumuladas en el primer cuatrimestre 2014. Sin embargo, los costos variables representaron el 89,2% de las ventas.

8) ¿Cuál fue el punto de equilibrio (en pesos) de NEWCAR en Abril 2014?

Los costos fijos directos e indirectos de NEWCAR durante Abril 2014 fueron de \$746.652.- En cambio los costos variables de todas las unidades de negocio (convencional, plan de ahorro, usados, repuestos, taller) fueron \$ 4.406.642.- Por lo tanto, el punto de equilibrio (en pesos) para el mes de Abril 2014 fue \$5.153.294.- (no se consideraron los ingresos/egresos financieros reflejados por ser extraordinario).

9) Frente al riesgo empresario, ¿Cuál fue la responsabilidad de Burgos?

Burgos asumía la responsabilidad frente al riesgo empresario de manera que estaba relacionado directamente con el nivel de ingresos. Debía seleccionar entre distintas oportunidades de negocio para lograr un mayor resultado económico y financiero afín de obtener el mayor rendimiento del capital invertido.

10) ¿Cómo era la performance económica y financiera de NEWCAR en Abril 2014?

Calcule los principales ratios.

Respecto a la capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, NEWCAR presentaba una sólida posición financiera. Sin embargo al descontar el stock existente (al 30 Abril 2014) NEWCAR no lograba cubrir estas obligaciones de corto plazo.

Índices de Liquidez:

Liquidez corriente = 2,25

Liquidez Seca (o prueba ácida) = 0,49

Por otra parte, se observa una buena posición económica respecto al grado de endeudamiento de la empresa:

Índices de Endeudamiento:

Endeudamiento sobre patrimonio neto = 0,59

Endeudamiento sobre activo total = 0,37

Índices de Cobertura:

Cobertura de Intereses = no aplica (no registra intereses por deuda)

Respecto a la eficiencia en la que rotan los activos y pasivos, el alumno debería identificar un alto nivel de rotación de las cuentas a cobrar y de inventarios respecto al nivel de ventas.

Índices de Actividad:

Rotación de Cuentas a Cobrar = 7,88

Rotación de Inventarios (vehículos en stock) = 2,98 [anualizado con datos Abril 2014]

Días de cobranza = 46,35 días

Días de venta = 48,25 días

Días de Pago = 36,09 días

Rotación del activo total = 0,23

Rotación del activo fijo = 0,13

Al realizar un análisis de la rentabilidad, el alumno debería identificar que los indicadores reflejan un bajo rendimiento en relación al capital invertido.

Índices de Rentabilidad:

Rendimiento sobre Activos (ROA) = 0,01% [Ene-Abr 2014]

Rendimiento sobre el Patrimonio Neto (ROE) = 0,01%

Margen de utilidad sobre ventas = -3,58%

Índice Dupont = $(0,01) \times (1,28) \times (1,59) = 0,03\%$

Retorno sobre el capital invertido (ROIC) = 0,32%

11) ¿Cómo era la proyección económica de NEWCAR?

El alumno debería identificar que una proyección económica le permitiría a NEWCAR mirar al futuro con el objetivo de: mejorar la asignación de los recursos, mejorar el control sobre los activos, alertar al empresario variación sobre las ventas y necesidad de capital de trabajo (entre otras ventajas).

Con los datos del caso, el alumno estaría en condiciones de poder proyectar el estado de resultados a fin del 2014, considerando las siguientes variables principales:

- 650.000 vehículos patentados en Argentina (comerciales y livianos)
- Cuota de participación de la provincia 1,76% (según promedio 2014)

- Cuota de participación FAI en Misiones 13%.
 - Estiman unas 1.500 unidades patentadas en Misiones (1.000 de las cuales se podrían entregar por plan de ahorro)
- Para el canal convencional:
 - Ventas = 40 vehículos por mes
 - Margen promedio (Abril 14) = \$ 8.711 (\$ 374.592 / 43 ventas)
 - Gastos variables = proporcionales a 40u
- Para el plan de ahorro:
 - Entrega vehículos = 100 vehículos por mes
 - Comisiones promedio (entregas) = \$ 8.610 (\$ 662.946 / 77 entregas)
 - 120 Suscripciones mensuales (según estimación de Rodriguez)
 - Comisiones promedio (suscripciones) = \$ 800 (\$72.000 / 90 ventas)
 - Gastos variables = proporcionales al incremento de ventas
- Venta de usados:
 - 5 ventas mensuales
 - Comisión promedio por ventas (dato Feb 14) = \$ 18.228
- Repuestos y Taller
 - Considerar un promedio de contribución de los últimos 4 meses
 - Contribución promedio (repuestos) = \$ 11.828
 - Contribución promedio (taller) = \$ 35.977
 - Permanecen constantes las demás variables
- Los Costos Fijos (directos e indirectos) permanecen constantes.

Al calcular esta proyección el alumno debería observar que, a partir de Abril 2014, la utilidad mensual de NEWCAR resultaba positiva en \$ 52.642, acumulando una utilidad final al cierre del ejercicio de \$ 395.920.- antes del impuesto a las ganancias.

Criterio Estratégico

12) ¿Cuál era la estrategia de la empresa? ¿Estaba alineada al contexto?

La estrategia de NEWCAR era una estrategia de diferenciación. Son los únicos en la provincia que comercializaban vehículos cero kilómetro de la marca FAI. Además, durante el 2014, para hacer frente a la reducción en la demanda vendieron los vehículos con un descuento aproximado del 4%.

El alumno debería identificar que la estrategia estaba alineada con el contexto, pero que NEWCAR debía potenciar y desarrollar todos los canales de venta que dispone (entre ellos el plan de ahorro, que ofrece una mayor rentabilidad para la empresa) antes de tomar una decisión apresurada.

13) ¿Cómo era el análisis estructural de la industria?

El alumno deberá realizar el análisis estructural a través de las 5 fuerzas de Porter:

→ El riesgo de que entren más participantes a la industria: el riesgo era bajo, considerando las altas barreras de entrada y que la comercialización debía estar autorizada por cada una de las terminales automotrices. Sin embargo NEWCAR debía tener en cuenta que el riesgo más elevado era que FAI le quite la concesión.

→ Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: a pesar de tener la comercialización exclusiva en la provincia de Misiones, NEWCAR compite con los demás concesionarios de otras marcas dentro de la provincia que venden vehículos cero kilómetros y/o usados (no posee competencia directa de productos FAI en la provincia).

→ Presión proveniente de los productos sustitutos: en la industria automotriz, particularmente los vehículos, debían tener en cuenta la competencia con los siguientes productos sustitutos: bicicletas, motos, transporte público, etc. Principalmente en provincias pequeñas como Misiones, donde las personas se debían trasladar pocos kilómetros, con lo cual la incidencia de los sustitutos era mediana en esta provincia.

→ Poder de negociación de los compradores: a pesar que los compradores no ejercían un peso significativo para la reducción de precios, durante el año 2014 la disminución

de la demanda obligó a algunas concesionarias a disminuir el precio de sus productos para aumentar las ventas (ejemplo NEWCAR)

→ Poder de negociación de los proveedores: el poder de negociación que tenían las concesionarias con la fábrica era muy bajo (casi nulo). Contaba con un único proveedor para adquirir los vehículos cero kilómetro y los compraba al precio que disponía la fábrica (incluye los repuestos y demás accesorios)

Sin embargo, el análisis estructural de la industria se completa incluyendo el papel que juega el Estado en la economía, provocando regulaciones (por ejemplo limitaciones a la moneda extranjera) y falta de confianza respecto a la política económica futura.

14) ¿Qué otros factores incidían sobre el contexto?

A través del análisis PEST, se busca que el alumno identifique los factores que influían en el contexto. El caso describe el entorno económico, político y demográfico en Argentina y particularmente en la provincia de Misiones.

15) ¿Qué ventajas competitivas tenía NEWCAR?

NEWCAR era el único concesionario de la marca FAI en Misiones, responsable de la comercialización de vehículos cero kilómetro y servicios de postventa (taller, accesorios, repuestos).

Era una gran ventaja competitiva que tenía NEWCAR, sin embargo, realizaban un trabajo junto con FAI de satisfacción y fidelización de clientes que les permitió diferenciarse frente al cliente de la provincia.

16) ¿Cómo era la cadena de valor de la empresa?

El alumno debería identificar las siguientes características principales de la cadena de valor de NEWCAR:

Actividades primarias:

Logística interna/externa: recepción, almacenamiento y entrega de vehículos y repuestos. Los vehículos propios de stock se recibían y almacenaban en un depósito hasta que eran vendidos. En el caso del plan de ahorro los vehículos se entregaban directamente al cliente.

Operaciones: No se observan operaciones de fabricación y/o transformación de productos en NEWCAR.

Mercadotecnia y Ventas: tenían 2 canales de venta (convencional y plan de ahorro). A su vez el área de postventa comercializaba accesorios y/o repuestos.

Servicios: el área de post venta realizaba reparación y mantenimiento de vehículos.

Actividades de apoyo:

Abastecimiento: las compras de vehículos se realizaban directamente a la fábrica al precio establecido por FAI para todo el país.

Tecnología: no se observan datos precisos que refieran el desarrollo tecnológico.

Recursos humanos: los empleados que ingresaban recibían capacitación y conocimiento de la cultura de NEWCAR y luego capacitación de FAI. Anualmente se realizaba un programa de desarrollos de recursos humanos para identificar los principales recursos de la empresa.

Infraestructura de la empresa: NEWCAR tenía 3 áreas que dependían de la gerencia general: Comercial, Administración y Postventa.

17) ¿Cómo era el FODA de la empresa?

El alumno debería poder identificar las siguientes características principales del ambiente interno y externo de NEWCAR a través del FODA:

Fortalezas:

- Concesión exclusiva de la marca FAI
- Zona de comercialización exclusiva en la provincia de Misiones
- Trayectoria de la empresa

- Conocimientos del personal (*know how*)
- Cultura de la familia Senna (amplia trayectoria y tradición familiar, cultura social y orientada al cliente).
- Amplio stock y variedad de vehículos

Oportunidades:

- Mercado del plan de ahorro
- Desarrollo de servicios postventa y venta de usados.
- Incremento de cuota de mercado en la provincia.
- Regulaciones del Estado sobre la industria que fomente la demanda de vehículos.
- Nuevas herramientas de financiación de vehículos

Debilidades:

- Falta desarrollo en el canal de ventas de plan de ahorro, usados, etc.
- Fuerza de ventas capacitada pero poco flexible al cambio.
- Falta de experiencia del gerente general en períodos recesivos de venta.
- Alta dependencia en el vínculo con FAI (único proveedor)

Amenazas:

- Incertidumbre y política y económica
- Alta inflación y variación de precios
- Devaluación de la moneda nacional (peso)
- Disminución de ventas en la industria automotriz
- Limitaciones y regulaciones del Estado sobre la industria
- Pérdida de confianza de los consumidores respecto al futuro económico.
- Pérdida de concesión por parte de la terminal

18) ¿Cómo utilizaban a la estrategia?

La estrategia de NEWCAR era utilizada como “patrón”, elaborada con el fin de obtener un comportamiento deseado. Es decir, a través de la estrategia de diferenciación se buscaba obtener un posicionamiento determinado y lograr los objetivos deseados.

19) ¿Cómo era el ciclo de vida de la industria?

El ciclo de vida de la industria automotriz, particularmente la comercialización de vehículos cero kilómetro, tiene las características de una industria “madura”.

20) ¿Cómo era el tipo de negocio?

El alumno debería identificar que el tipo de negocio de NEWCAR refiere a un negocio único, que buscaba distinguirse por diferenciación y enfoque.

21) ¿Quién tenía la responsabilidad del diseño y formulación de la estrategia?

La responsabilidad del diseño y formulación de la estrategia dependía de Ernesto Burgos como gerente general de NEWCAR, quien definía además la misión y propósito de la empresa.

Criterio Comercial y Marketing

22) ¿Por qué creen que se redujeron las ventas?

El alumno debería poder relacionar el contexto económico de la Argentina y la incertidumbre que vive la industria automotriz durante el 2014. De esta manera, poder identificar como el volumen disminuyó debido a una retracción de la demanda por aumento de precios, devaluación de la moneda, pérdida del poder adquisitivo, que afectaron a la demanda. Es posible además tener en cuenta que los altos volúmenes de venta registrados durante el 2013 pueda resultar que no sea una cifra comparable linealmente en este contexto económico.

23) ¿Cómo era la demanda?

Por lo general la venta de vehículos cero kilómetro operaba con una demanda elástica, con lo cual un aumento grande en los precios provocaba una disminución de la demanda (es decir, si el precio de un vehículo era \$100 y aumentaba a \$200, afectaba directamente sobre la demanda).

24) ¿Qué acciones comerciales realizaba NEWCAR? ¿Eran efectivas?

NEWCAR organizaba eventos en distintas partes de la provincia para lograr presencia en diferentes localidades, en la cual se podían realizar pruebas de manejo (test drive) de diferentes productos. Por ser concesionario oficial, reforzaba las acciones de posicionamiento y publicidad que realizaba FAI para todo el país.

Las ventas se realizaban habitualmente en los salones de venta, donde el cliente accedía a los diferentes modelos FAI. Con respecto al canal de plan de ahorro, generalmente la venta se realizaba fuera del salón de venta, y el vendedor recorría diferentes localidades para tener una cercanía mayor con el cliente.

Durante el 2013 las acciones fueron efectivas, pero en el 2014 no lograban el objetivo de ventas deseado.

25) ¿NEWCAR realizaba “micromarketing” y/o “experiential marketing”?

NEWCAR realizaba micromarketing, reforzando acciones de publicidad y posicionamiento del producto que realizaba FAI para todo el país. Realiza un marketing por segmentos, de nicho y local. Luego de cada venta se medía además satisfacción del cliente por la compra realizada.

El alumno debería identificar además, que si bien no se detalla una información precisa de las acciones comerciales realizadas a partir de la experiencia, la reducción de precios podría estar vinculada con los pensamientos (a través de la compra racional).

26) ¿Cómo realizaba NEWCAR la comercialización de vehículos? ¿Cuáles eran sus características principales?

Al ser una concesionaria oficial de FAI, cumplía con las características principales más frecuentes de los contratos de concesión. Principalmente en el canal de venta convencional de stock, adquirirían los productos a la fábrica y revendía dentro de una zona exclusiva determinada (Misiones).

Criterio Recursos Humanos

27) ¿Cómo era la estructura de NEWCAR? ¿Era acorde a su tamaño?

Era una estructura simple (empresarial) y funcional, es decir que el personal estaban agrupados según sus funciones o técnicas. Estaba compuesto por 3 grandes áreas: Comercial, Administrativa, Postventa.

El alumno debería identificar que si bien la estructura era acorde al tamaño (no solo por la cantidad de empleados, sino por las funciones y técnicas agrupadas en cada área) el desafío de corto plazo era equilibrar la cantidad de personal de ventas para potenciar el logro de objetivos.

28) ¿Cómo eran los mecanismos de coordinación que utilizaba NEWCAR?

El alumno debería identificar que existía un mecanismo de coordinación vertical a través de la supervisión directa.

29) ¿Qué parámetros utilizaban para el diseño del puesto de un vendedor?

Utilizaba un diseño de posiciones individuales, a través de la especialización del trabajo y programas estándar de capacitación (conjuntamente con FAI Argentina).

30) ¿Cómo estaban compuestos los niveles jerárquicos de NEWCAR?

El nivel institucional o estratégico estaba a cargo de la gerencia general (Burgos). El nivel intermedio lo ocupaban los gerentes de área (citados en caso: Boe y Pérez). El

nivel más bajo lo ocupaban los vendedores, personal administrativo y técnico (taller y repuestos).

31) ¿Cómo era la cultura organizacional? ¿Favorecía al contexto?

La cultura organizacional de NEWCAR se basaba en los valores y principios de la familia Senna: tradición familiar, orientada al esfuerzo, y cultura social. En los últimos años se incorporó además la orientación al cliente.

Desde el momento que asumió Burgos sabía que debía mantener esta cultura de trabajo. A partir del 2010, todos los empleados que ingresaban a NEWCAR recibían capacitación y conocimiento de la cultura de la empresa.

La cultura organizacional favorecía al contexto, de manera que todos los empleados conocen la cultura de la empresa y que los objetivos a cumplir están alineados a ella.

32) ¿Cómo era el sistema de retribuciones, premios e incentivos? ¿Es igual para todos los canales?

Los vendedores recibían un sueldo fijo mínimo y una comisión por cada venta realizada. Cuando la unidad de negocios cumplía con los objetivos mensuales, se premiaba además a todo el equipo de trabajo.

En el caso de los vendedores de plan de ahorro, por ejemplo, se medía además individualmente la calidad de venta y conducta de pago del cliente.

33) ¿Cómo era Burgos como Líder y cómo fue su gestión? ¿Era apto para el contexto?

El caso brinda evidencias que Burgos era un líder que “instruye”. Es decir, además de dirigir pedía sugerencias y fomentaba los progresos del empleado.

El alumno debería identificar la observación de Burgos al comentar que cuando asumió como gerente general (“me di cuenta que lo más importante no era lo que hacía o las decisiones que tomaba, sino contar con un equipo profesional que pueda exteriorizar

sus habilidades e implementar sus ideas”). Generalmente buscaba un consenso de los demás gerentes de área.

Burgos era un líder apto para el contexto. Sin embargo el caso propone diferentes alternativas para que sea Burgos quien tome la decisión final.

34) ¿Cómo era la motivación dentro de NEWCAR?

En el caso de los vendedores, el caso refiere mayormente que tenían una motivación extrínseca, es decir que se movilizaban por la consecuencia de los resultados (comisión por venta). Sin embargo en el caso de los gerentes (Boe, Burgos, Pérez) se observaba que además de la motivación extrínseca había una motivación intrínseca.

35) ¿Cómo era la estrategia de recursos humanos en NEWCAR? ¿Qué rol cumplió Burgos?

La estrategia de recursos humanos de NEWCAR perseguía los objetivos fundamentales (corporativos, funcionales, sociales y personales). A partir del 2010, y desde la implementación del programa de sustentabilidad FAI, se realizaba la capacitación y un programa anual de desarrollar e identificar los principales recursos de la empresa.

Burgos acompañó la implementación de los programas de desarrollo e implementó la capacitación en el 2010. El alumno debería identificar además que no realizó despidos desde el 2008 cuando asumió a la gerencia general.

36) NEWCAR, ¿era una empresa alineada organizacionalmente?

A través del modelo 7S el alumno debería identificar por ejemplo que la estrategia comercial y la estructura de ventas no permitían una correcta alineación con los objetivos de la organización. Es decir, que debían alinear la estrategia y a su vez equilibrar el personal en algunos canales de venta (ejemplo plan de ahorro y venta convencional).

37) ¿Qué tipo de cambio debería realizar Burgos? ¿Cómo debería realizarlo?

El alumno debería identificar que Burgos tenía que realizar un cambio estratégico y no operativo, identificando las necesidades del negocio en el largo plazo sin perder de vista las oportunidades del corto plazo (ejemplo: plan de ahorro).

Para llevar a cabo el cambio estratégico, Burgos debería -por ejemplo- realizar un correcto diagnóstico de la necesidad del cambio, comunicar y educar a los miembros de la organización.

38) ¿Cuáles eran los talentos o habilidades de Burgos como gerente general?

El alumno debería identificar los siguientes talentos de Burgos: se mantenía abierto a múltiples canales de información (reuniones, eventos, etc.), enfocaba el tiempo y energía, y dotaba a la organización de un sentido de dirección.

Criterio Operaciones y Logística

39) ¿Cómo gestionaban el stock?

Con respecto a la logística interna (cadena de valor), recibían las unidades de fábrica y las guardaban en un depósito en las mismas condiciones que eran recibidas hasta que el cliente compraba la unidad. Cuando el vehículo se vendía, se realizaba el alistamiento (revisión técnico, lavado, control de fluidos, etc.) y posterior entrega.

Durante el 2014 la política fue incrementar el stock cerca del 50% para reducir el riesgo ante cambio de precio y disponer de una mayor variedad. El caso no indica detalles acerca del mantenimiento y/o reparación del stock.

Respecto al canal plan de ahorro, NEWCAR recibía las unidades y las entregaban directamente al cliente (no formaban parte del stock propio).

40) ¿Cómo era el proceso de planificación, mix y stock de seguridad?

Respecto a la planificación, realizaban los pedidos a fábrica con 60 días de anticipación según demanda estimada y el mix de productos deseado.

Según se describe en el caso en el 2013 NEWCAR intentó alcanzar un stock de 120 vehículos, pero por la demanda *record* no logró superara los 90 vehículos (incluso a veces, tomaban reservas de vehículos que no tenían en stock hasta que la fábrica lo entregaba).

El objetivo para el 2014 fue llegar a un stock de 200 vehículos pero la situación económica se lo impedía. Al cierre de Abril 14, contaban con 159 autos en stock.

41) ¿Cómo afectaba al stock los costos de inventario?

El caso refiere que el inventario no generaba costos de mantenimiento significativos (salvo lavado y revisión técnica que se realizaba cuando se vendía la unidad). No se observan otros costos de inventarios que afecten al stock. Es importante tener en cuenta que NEWCAR inauguró en el 2013 un depósito propio con una capacidad de hasta 220 vehículos.

42) ¿Cómo era la cadena de suministros de NEWCAR?

NEWCAR disponía de un solo proveedor (FAI) para la compra de vehículos y repuestos originales. La empresa FAI era responsable de la fabricación y entrega de los vehículos al concesionario. NEWCAR realizaba la comercialización y entrega del vehículo al cliente final.

Luego y para finalizar la clase, se aconseja realizar las siguientes **preguntas de cierre**:

A) ¿Qué decisión le recomendarían a Burgos? ¿Por qué?

Luego de realizar un análisis del contexto y las acciones que puede implementar Burgos en NEWCAR, se busca que el alumno pueda determinar (utilizando la herramienta: Matriz de decisiones) que la alternativa más recomendable es la propuesta de Rodriguez, aunque no sea la única solución posible.

Analizando diferentes criterios de análisis el alumno debería poder justificar que la propuesta de Rodriguez es la que produce un menor impacto económico financiero

produce en la empresa, no afecta al stock propio ante variaciones de precio, refuerza la estrategia comercial, y produce mayores ventas en el canal convencional (además de mantener la fuerza de venta actual, en caso de recuperar la demanda en el corto plazo). Finalmente debería identificar que el impacto en los recursos humanos sería neutro porque si bien no se producen despidos es posible que el traslado de vendedores a otro canal (de convencional a plan de ahorro) produzca alguna desmotivación en los vendedores.

B) ¿Debería Burgos haber prevenido esta situación?

Si bien pueden existir distintos puntos de vista, se busca que el alumno pueda comprender la problemática que vive Burgos y poder analizar diferentes acciones que pudo implementar para anticipar esta situación. Considerando que la industria registró volúmenes *record* en 2013, Burgos debió haber preguntado por ejemplo: ¿continuaría esta situación en 2014?, ¿qué pasa si las ventas se caen un “x” porciento?

Se busca a su vez que el alumno pueda conocer algunos de los factores principales que influyen en la toma de decisiones de un empresario ante un contexto de incertidumbre y poder desarrollar además habilidades de gestión y liderazgo.

Es positivo encontrar respuestas, por ejemplo, que apunten a la responsabilidad directa de Burgos respecto a la situación actual de NEWCAR, debido a que no tuvo la visión estratégica ni consideró las consecuencias del contexto que vivía Argentina en el 2013.

Para mencionar algunas acciones posibles, Burgos pudo implementar (antes de la caída en las ventas) acciones como analizar la rentabilidad y desarrollar cada canal, a pesar que la demanda estaba concentrada en el canal convencional (por ejemplo, debió anticiparse a desarrollar los canales de venta de plan de ahorro, usados, etc.).

Los empresarios en Argentina tienen la particularidad de enfrentar cotidianamente cambios en el contexto, ya sea por agentes externos o factores propios de la economía del país. Por lo tanto es muy importante tener en cuenta (siempre) que estos cambios pueden ser “positivos” provocando ganancias *record*, o “negativos” que lleven a la

empresa a quiebra. Por lo tanto, todo director o gerente general debe comprender esta situación y llevar a cabo diferentes acciones con el equipo de trabajo para anticiparse a los efectos que puedan producirse para evitar pérdidas o aprovechar las oportunidades del mercado frente a sus competidores.

El presente caso de estudio busca entonces que el alumno pueda desarrollar capacidades para la toma de decisiones como gerente general, integrando la empresa y analizando el impacto en las diferentes áreas.

A partir de esta visión integral de la empresa, el alumno deberá incorporar conceptos y herramientas adquiridas en la maestría para el análisis estratégico, económico-financiero, comercial, recursos humanos y gestión de inventario, en un contexto de incertidumbre que afecta a la industria y economía del país,

Una frase popular refiere siempre que *“los partidos hay que jugarlos”*. Sin embargo, es claro que sin un entrenamiento previo las posibilidades de conseguir un triunfo se reduce muchas veces a un error de nuestro competidor.

Al igual que en el ambiente de los deportes, el objetivo final es que todo director o gerente general pueda incorporar las condiciones necesarias para analizar el partido, anticiparse a la jugada del rival y aprovechar las oportunidades, con el fin de obtener una victoria.

7. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE FABRICAS DE AUTOMOTORES (ADEFA) [consulta 30 nov. 2014]
<http://adefa.org.ar/anuarios/anuario2013/5.pdf>

CHASE, Richard B., AQUILANO, Nicholas J., JACOBS, Robert F., *Administración de la producción y operaciones*. 8va ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 2001.

DIEZ DE CASTRO, Enrique C. *Distribución Comercial*. 3a. ed. Madrid: Mc Graw-Hill, 2004. Capítulo 11, Comercio Asociado, p.358-360.

DUMRAUF, Guillermo L. *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano*. 3a ed. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino, 2013.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL [consulta 18 Ago. 2014]
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS [INDEC]. [consulta 27 mayo 2014] http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc_metodologia_02_11.pdf

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. 11a. ed. México D.F.: Pearson Educación, 2007.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. *Dirección de Marketing*. 12a. ed. México D.F.: Pearson Educación, 2006.

KRAJEWSKI, Lee J., RITZMAN, Larry P., MALHOTRA, Manoj. K., *Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor*. 8a ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008.

KRUGMAN, Paul y WELLS, Robin. *Microeconomía*. 1a ed. Barcelona: Editorial Reverté, 2006.

LAZZATI, Santiago y SANGUINETI, Edgardo *Gerencia y Liderazgo*. 1a ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2003.

MCKINSEY & Co., Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School, *El Modelo de las 7-S*. CO-NT-0211-HBS-00-S.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, y VOYER, John. *El Proceso Estratégico*. 1a. ed. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. 1a. ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1982.

PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. 1a. ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1995.

SCHMITT, Bernd H., *Experiential Marketing*. 1a. ed. Barcelona: Ediciones Deusto, 2000. Capítulo 3, Un marco para gestionar las experiencias de los clientes, p.78-88.

SOLOMON, Michael R. *Comportamiento del consumidor*. 10a. ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. Capítulo 12, Clase social y estilos de vida, p.444-447.

SAMUELSON, Paul y NORDHAUS, William. *Economía*. 16a ed. Madrid: Mc Graw-Hill, 1999.

SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. 1a ed. Barcelona: Plaza & Janes Editores, 1988.

WERTHER, William B. y DAVIS Keith. *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las empresas*. 6a ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 2008.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: Tasas de Inflación en Argentina (2013 – Mayo 14)

	INDEC	IPC Congreso
Enero 13	1,10	2,58
Febrero 13	0,50	1,23
Marzo 13	0,70	1,54
Abril 13	0,70	1,52
Mayo 13	0,70	1,57
Junio 13	0,80	1,93
Julio 13	0,90	2,55
Agosto 13	0,80	2,11
Septiembre 13	0,80	2,11
Octubre 13	0,90	2,00
Noviembre 13	0,90	2,40
Diciembre 13	1,40	3,38
CIERRE 2013	10,20	24,92
Enero 14	3,40	4,61
Febrero 14	2,60	4,30
Marzo 14	1,80	3,30
Abril 14	1,40	2,78
Mayo 14	1,30	2,28

Fuente: <http://data.lanacion.com.ar/dashboards/5068/inflacion-y-precios/> (18/08/2014)

8.2 Anexo 2: Tipo de cambio 12/07/2001 al 05/05/2014 (ARS vs. USD)



Fuente: <http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDARS%3DX+Interactive#symbol=USDARS=X;range=5y> (18/08/2014)

8.3 Anexo 3: Salario privados por Provincia.

Cuadro 1. Sector Privado: Remuneración Total por provincia y por trimestre. Promedio Mensual del trimestre.
Unidad: Pesos

Provincia	Año 2012		Año 2013				Año 2013	Año 2014
	4º Trimestre 2012	1º Trimestre 2013	2º Trimestre 2013	3º Trimestre 2013	4º Trimestre 2013	1º Trimestre 2014	1º Trimestre 2014	
Capital Federal	9.251	8.117	9.171	10.589	9.636	11.733	10.284	11.834
Provincia de Buenos Aires	7.965	6.877	7.471	8.946	8.195	10.026	8.658	9.541
Catamarca	7.305	6.165	6.433	7.555	7.430	9.346	7.688	8.275
Córdoba	7.127	6.053	6.618	7.948	7.283	9.054	7.727	8.429
Corrientes	6.194	5.218	5.680	6.878	6.330	7.745	6.661	7.266
Chaco	6.229	5.326	5.721	6.895	6.453	7.711	6.715	7.248
Chubut	13.430	11.540	12.314	14.870	13.876	16.131	14.308	15.689
Entre Ríos	6.160	5.392	5.924	7.102	6.532	7.864	6.864	7.543
Formosa	6.061	5.139	5.554	6.801	6.296	7.673	6.603	7.144
Jujuy	6.524	5.594	5.864	7.342	7.132	8.202	7.144	7.318
La Pampa	7.000	5.983	6.481	7.798	7.226	8.815	7.579	8.471
La Rioja	6.777	5.439	5.342	6.801	6.744	8.562	6.806	7.225
Mendoza	6.925	5.864	6.128	7.466	6.970	8.327	7.202	7.712
Misiones	6.477	5.186	5.551	6.468	6.091	7.463	6.396	6.908
NEUQUÉN	12.905	10.961	11.950	14.872	13.877	16.763	14.367	16.418
Río Negro	7.722	6.527	6.945	8.735	8.225	9.841	8.365	9.003
Salta	6.043	5.224	5.653	6.925	6.455	7.578	6.659	7.136
San Juan	7.694	6.576	7.464	9.091	8.199	9.537	8.562	8.523
San Luis	7.810	6.616	7.252	8.709	7.954	9.788	8.432	8.781
Santa Cruz	15.411	13.210	14.364	17.431	16.816	19.375	16.986	18.826
Santa Fe	7.457	6.423	6.988	8.428	7.749	9.465	8.162	8.917
Santiago del Estero	5.657	4.827	5.210	6.174	5.879	7.172	6.122	6.708
Tierra del Fuego, Antártida e I. del Atlántico Sur	15.640	12.370	12.118	14.587	14.976	19.528	15.366	15.100
Tucumán	5.952	5.035	5.638	6.398	5.980	7.564	6.390	7.228
No clasificadas	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8.169	7.039	7.722	9.168	8.443	10.294	8.907	9.894

Fuente: INDEC sobre la base de datos del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones

Fuente: http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_06_14.pdf (09/08/2014)

8.4 Anexo 4: Parque Automotor MISIONES y ARGENTINA (Año 2010-Abril 14)

Parque automotor	MISIONES	% Pais	Var % Anual	Var. % acum.	Total PAIS	Var % Anual	Var. % acum.
Dic´10	161.314	1,61%	-	-	10.014.003	-	-
Dic´11	175.203	1,62%	8,6%	-	10.815.732	8,0%	-
Dic´12	190.876	1,64%	8,9%	-	11.626.894	7,5%	-
Dic´13	209.369	1,67%	9,7%	-	12.539.370	7,8%	-
ABR-14	215.148	1,68%	2,8%	33,4%	12.796.785	2,1%	27,8%

Fuente: DNRPA - Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad automotor y de créditos prendarios (www.dnrpa.gov.ar)

8.5 Anexo 5: Patentamientos por Provincia (Enero-Abril: 2014 vs. 2013)

Patentamientos por provincia	Ene-Abr 13	% Pais	Ene-Abr 14	% Pais	Var. % 2013-14
Buenos Aires (+ GBA)	109.475	34,1%	85.677	32,9%	-21,7%
Capital Federal	49.247	15,4%	39.537	15,2%	-19,7%
Cordoba	30.445	9,5%	25.539	9,8%	-16,1%
Santa fé	26.762	8,3%	21.412	8,2%	-20,0%
Mendoza	12.785	4,0%	10.128	3,9%	-20,8%
Entre Rios	8.913	2,8%	7.204	2,8%	-19,2%
Tucumán	7.369	2,3%	6.554	2,5%	-11,1%
Corrientes	7.044	2,2%	6.001	2,3%	-14,8%
Neuquén	6.514	2,0%	5.708	2,2%	-12,4%
Chubut	6.285	2,0%	5.534	2,1%	-11,9%
Salta	6.750	2,1%	5.515	2,1%	-18,3%
Chaco	5.540	1,7%	4.831	1,9%	-12,8%
Misiones	5.012	1,6%	4.588	1,8%	-8,5%
Rio Negro	5.199	1,6%	4.070	1,6%	-21,7%
Jujuy	4.480	1,4%	3.772	1,4%	-15,8%
Santa Cruz	4.051	1,3%	3.632	1,4%	-10,3%
Santiago del Estero	3.492	1,1%	3.147	1,2%	-9,9%
San Juan	3.860	1,2%	3.014	1,2%	-21,9%
Formosa	2.930	0,9%	2.809	1,1%	-4,1%
La Pampa	3.527	1,1%	2.791	1,1%	-20,9%
Tierra del Fuego	3.299	1,0%	2.597	1,0%	-21,3%
San Luis	3.037	0,9%	2.585	1,0%	-14,9%
Catamarca	2.770	0,9%	2.246	0,9%	-18,9%
La Rioja	1.942	0,6%	1.840	0,7%	-5,3%
Automóvil + Livianos	320.728		260.731		-18,7%

Fuente: ACARA (Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (www.acara.org.ar))

8.6 Anexo 6: Patentamientos MISIONES (Ene-Abr 2011 a 2014)

<i>Patentamientos Automovil + Comercial Liviano</i>					
MISIONES	2011	2012	2013	2014	Var. % 13-14
Enero	1.505	1.796	1.875	2.027	8,1%
Febrero	803	694	893	946	5,9%
Marzo	935	1.017	1.080	825	-23,6%
Abril	877	811	1.164	790	-32,1%
Sub total	4.120	4.318	5.012	4.588	-8,5%

Fuente: ACARA (Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (www.acara.org.ar))

8.7 Anexo 7: Patentamientos ARGENTINA (Ene-Abr 2011 a 2014)

<i>Patentamientos Automovil + Comercial Liviano</i>					
ARGENTINA	2011	2012	2013	2014	Var. % 13-14
Enero	100.305	108.607	106.324	104.851	-1,4%
Febrero	57.548	55.618	60.956	55.587	-8,8%
Marzo	64.733	78.518	74.640	49.269	-34,0%
Abril	62.388	57.628	78.808	51.024	-35,3%
Sub total	284.974	300.371	320.728	260.731	-18,7%

Fuente: ACARA (Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (www.acara.org.ar))

8.8 Anexo 8: Mercado Total de vehículos usados (Ene-Abr 2013/2014)

Vehículos USADOS	Ene-Abr 13	Ene-Abr 14	% Pais	Var. % 13-14
Buenos Aires (+ GBA)	221.778	213.301	38,8%	-3,8%
Cordoba	66.117	63.411	11,5%	-4,1%
Capital Federal	58.065	56.979	10,4%	-1,9%
Santa fé	51.298	50.454	9,2%	-1,6%
Mendoza	34.055	30.229	5,5%	-11,2%
Entre Rios	22.715	21.532	3,9%	-5,2%
Chubut	10.884	10.426	1,9%	-4,2%
Rio Negro	10.352	9.645	1,8%	-6,8%
Misiones	10.068	9.109	1,7%	-9,5%
Corrientes	8.960	8.742	1,6%	-2,4%
Neuquén	8.534	8.599	1,6%	0,8%
Tucumán	8.537	8.237	1,5%	-3,5%
San Juan	8.289	7.658	1,4%	-7,6%
San Luis	6.546	7.141	1,3%	9,1%
Chaco	7.729	7.023	1,3%	-9,1%
Salta	6.798	6.888	1,3%	1,3%
La Pampa	7.407	6.803	1,2%	-8,2%
Santa Cruz	5.406	5.960	1,1%	10,2%
Jujuy	4.772	4.236	0,8%	-11,2%
Santiago del Estero	3.591	3.384	0,6%	-5,8%
Tierra del Fuego	3.256	3.287	0,6%	1,0%
Formosa	2.491	2.528	0,5%	1,5%
La Rioja	2.322	2.256	0,4%	-2,8%
Catamarca	2.136	2.089	0,4%	-2,2%
Total USADOS	572.106	549.917		-3,9%

Fuente: CCA - Cámara del Comercio Automotore (www.cca.org.ar)

8.9 Anexo 9: Ventas cero kilómetro (automóviles y comerciales livianos) en ARGENTINA (2013 y comparado Ene-Abr 2013/14)

ARGENTINA	Total 2013	Ene-Abr 2013	Ene-Abr 2014	Var. % 2013/14	Market Share
VOLK	157.159	56.736	44.235	-22%	17,0%
REN	140.601	45.386	38.994	-14%	15,0%
CHEV	139.598	47.168	30.316	-36%	11,6%
FOR	115.194	42.234	33.856	-20%	13,0%
FAI	104.097	37.823	34.100	-10%	13,1%
PEU	98.099	34.451	30.656	-11%	11,8%
Otras Marcas	66.519	23.031	12.539	-46%	4,8%
TOYO	53.597	19.476	23.251	19%	8,9%
CITRO	41.597	14.423	12.784	-11%	4,9%
TOTAL	916.461	320.728	260.731	-19%	

Fuente: ACARA (Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (www.acara.org.ar))

8.10 Anexo 10: Porcentajes de vehículos financiados (2010 a Abril 2014)

Vehículos prendados	Bancos	Financieras por Marcas	Plan de Ahorro	Terminales	Concesionarios	Otras empresas privadas	TOTAL Financiados
2010	10,4%	8,0%	13,3%	0,1%	0,9%	2,4%	35,1%
2011	13,0%	10,5%	12,3%	0,1%	0,8%	1,6%	38,3%
2012	12,1%	11,8%	14,0%	0,1%	0,8%	1,5%	40,3%
2013	11,6%	12,5%	17,0%	0,3%	0,7%	1,2%	43,3%
<i>Ene-Abr´14</i>	<i>7,5%</i>	<i>10,3%</i>	<i>22,9%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,6%</i>	<i>1,1%</i>	<i>42,6%</i>

Fuente: AFIMA - Asociación de Financieras de Marcas Automotores (en www.adeffa.com.ar) y ACARA - Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (www.acara.org.ar)

8.11 Anexo 11: Ventas cero kilómetro (automóviles y comerciales livianos) en MISIONES (2013 y comparado Ene-Abr 2013/14)

MISIONES	Total 2013	Ene-Abr 2013	Ene-Abr 2014	Var. % 2013/14	Market Share	% País
CHEV	3.167	1.086	868	-20%	18,9%	11,6%
VOLK	2.039	744	627	-16%	13,7%	17,0%
REN	2.003	682	604	-11%	13,2%	15,0%
FAI	1.655	602	596	-1%	13,0%	13,1%
PEU	1.553	557	566	2%	12,3%	11,8%
FOR	1.600	617	556	-10%	12,1%	13,0%
TOYO	811	311	438	41%	9,5%	8,9%
CITRO	600	216	194	-10%	4,2%	4,9%
Otras Marcas	511	197	139	-29%	3,0%	4,8%
TOTAL	13.939	5.012	4.588	-8%		

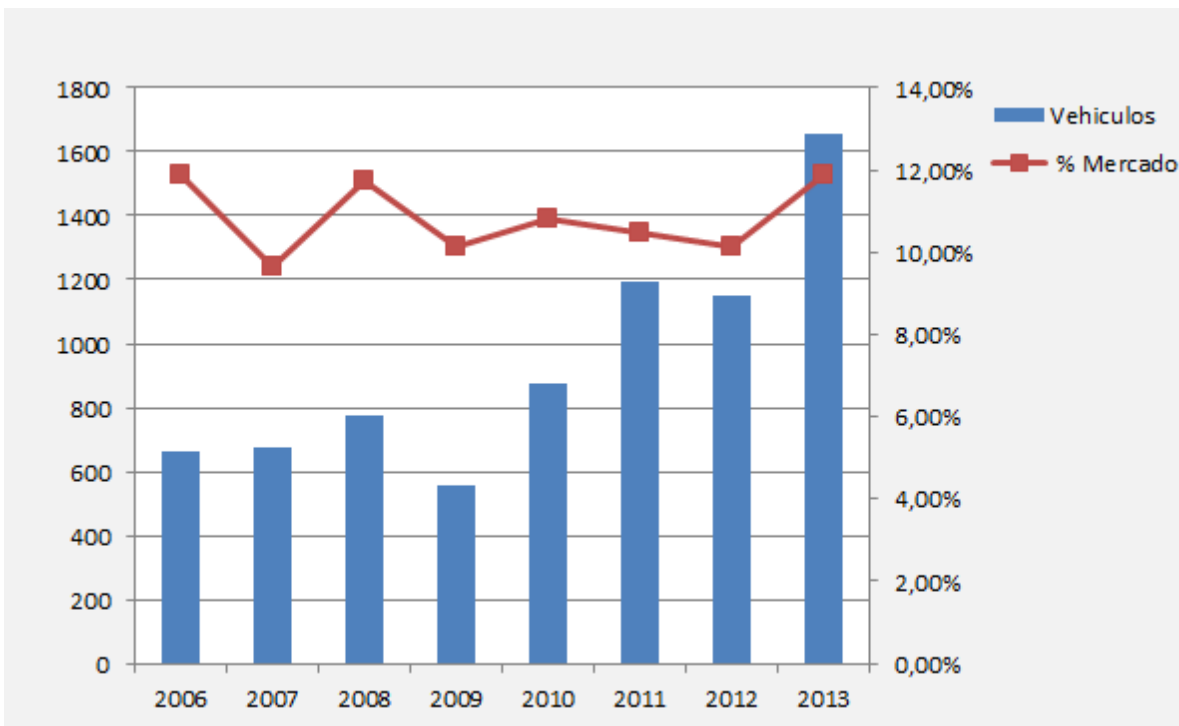
Fuente: ACARA (Asociación de Concesionarios de automotores de la República Argentina (SIOMMA))

8.12 Anexo 12: Estructura NEWCAR S.A.



8.13 Anexo 13: Ventas FAI – MISIONES (2006 al 2013)

FAI - MISIONES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vehiculos	661	677	775	556	876	1192	1147	1655
% Mercado	11,90%	9,65%	11,72%	10,13%	10,82%	10,47%	10,13%	11,87%



8.14 Anexo 14: Estado de situación patrimonial (resumido) ABRIL 2014

DESCRIPCIÓN	2012	2013	30/04/2014
ACTIVO	14.234.567	19.004.627	21.481.140
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	11.675.156	15.188.420	17.712.928
DISPONIBILIDADES	1.867.912	1.998.666	758.871
CREDITOS	2.656.201	3.047.699	3.096.672
Créditos por Ventas	685.544	1.036.510	629.854
Créditos con la Terminal	367.177	90.659	10.945
Créditos Fiscales - Previsionales	1.431.426	1.631.956	1.961.983
Otros Créditos	172.054	288.574	493.890
BIENES DE CAMBIO	7.151.043	10.142.055	13.857.385
Vehículos Nuevos	6.014.876	8.942.911	12.399.632
Vehículos Usados	151.551	94.944	0
Títulos Propios Planes de Ahorro	213.915	208.779	434.129
Repuestos y Accesorios	770.701	895.422	1.023.625
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.559.410	3.816.207	3.768.212
BIENES DE USO	2.559.410	3.816.207	3.768.212
PASIVO	2.998.083	5.556.320	7.988.332
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.971.193	5.529.430	7.877.442
DEUDAS COMERCIALES	2.285.235	4.511.525	6.278.677
Deudas con la Terminal	160.990	139.229	443.338
Plan de Ahorro	212.723	44.407	59.187
Otras deudas Comerciales	791.226	1.160.628	1.983.907
Proveedores	791.226	1.160.628	1.983.907
Señas Percibidas	1.120.295	3.167.261	3.792.244
DEUDAS FINANCIERAS	44.808	90.721	0
DEUDAS FISCALES Y PREVISIONALES	310.784	393.183	385.760
OTRAS DEUDAS	330.367	534.000	1.213.005
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	26.890	26.890	110.890
PREVISIONES	26.890	26.890	110.890
PATRIMONIO NETO	11.236.484	13.448.307	13.492.809
Capital Social	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Reserva Legal	203.486	203.486	203.486
Resultado de Ejercicios Anteriores	8.766.348	9.632.998	11.844.821
Resultado del Ejercicio	866.650	2.211.823	44.501

8.15 Anexo 15: Gestión de stock NEWCAR (Enero-Abril 2014)

Stock 0km	ENE	FEB	MAR	ABR
Existencia Inicial	107	90	115	142
(+) Compras	80	90	80	60
(-) Ventas	97	65	53	43
Existencia final	90	115	142	159
<hr/>				
Valuación Stock	ENE	FEB	MAR	ABR
Existencia Inicial	\$ 8.942.911	\$ 8.730.915	\$ 11.477.789	\$ 12.399.632
(+) Compras	\$ 6.686.288	\$ 7.597.295	\$ 6.820.683	\$ 5.291.674
(-) Ventas	\$ -6.898.284	\$ -4.850.421	\$ -4.032.040	\$ -3.327.572
Existencia Final	\$ 8.730.915	\$ 11.477.789	\$ 12.399.632	\$ 14.363.733
<hr/>				
Promedio Stock	2013	Acum´2014	Var %	
Prom. Ventas	75	65	-14%	
Prom. Stock	98	127	29%	

8.16 Anexo 16: Patentamientos MISIONES-ARGENTINA (2003 al 2013)

Patentamientos (*)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MISIONES	1664	3676	5481	6107	7401	7013	5732	8291	11916	11742	14427
<i>Var. %</i>		121%	49%	11%	21%	-5%	-18%	45%	44%	-1%	23%
ARGENTINA	143273	288527	385804	450040	567850	610650	514927	662747	858034	841035	955341
<i>Var. %</i>		101%	34%	17%	26%	8%	-16%	29%	29%	-2%	14%

(*) Incluye todas las categorías: vehículos livianos, comerciales, y pesados.

FUENTE: ACARA - Anuario 2013 (http://www.acara.org.ar/estudios_economicos/detalles.php?ecaAnio=2013)

8.17 Anexo 17: Estado de Resultados NEWCAR (Enero-Abril 2014)

Apertura por Mes (en pesos \$)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	Acumulado 30/04/2014	%
Ventas de 0 Km	7.923.661	5.515.122	4.537.809	3.702.164	21.678.755	78,9%
Ventas Plan de Ahorro	945.547	732.845	769.514	734.946	3.182.852	11,6%
Ventas de Usados	0	85.000	0	0	85.000	0,3%
Ventas de Repuestos	544.796	474.500	386.630	351.481	1.757.407	6,4%
Ventas de Taller	273.293	179.592	156.167	171.784	780.837	2,8%
Total Ventas	9.687.297	6.987.059	5.850.120	4.960.375	27.484.851	100%
Contribución - Vta convencional	337.019	163.354	78.824	20.619	599.816	2,2%
Contribución - Plan de Ahorro	651.462	490.402	518.167	491.992	2.152.023	7,8%
Contribución - Vta. Usados	0	18.338	0	0	18.338	0,1%
Contribución - Repuestos	14.666	12.774	10.408	9.462	47.311	0,2%
Contribución - Taller	50.368	33.099	28.782	31.660	143.909	0,5%
Total Contribucion Marginal	1.053.516	717.967	636.182	553.733	2.961.397	10,8%
Gastos de Funcionamiento	-435.832	-435.832	-435.832	-435.832	-1.743.326	-6,3%
Costos de Estructura indirectos	-310.821	-310.821	-310.821	-310.821	-1.243.284	-4,5%
Total Costos de Estructura	-746.652	-746.652	-746.652	-746.652	-2.986.610	-10,9%
UTILIDAD / PERDIDA OPERATIVA	306.863	-28.686	-110.471	-192.919	-25.212	-0,1%
Ingresos / Egresos Financieros	24.400	16.034	13.943	15.337	69.714	0,3%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	331.263	-12.651	-96.528	-177.582	44.501	0,2%

8.18 Anexo 18: Costos fijos por canal (Enero-Abril 2014)

Gastos de Funcionamiento - 1° Cuatrimestre 2014	Venta Convencional	Plan de Ahorro	Usados	Venta Repuestos	Taller	Otros (indirecto)	Acumulado 30/04/2014
Sueldos Personal	-186.659	-269.888	-15.964	-83.650	-178.452	-309.964	-1.044.577
Cargas Sociales	-75.162	-103.534	-6.124	-32.090	-68.458	-118.908	-404.275
Otros gastos de funcionamiento	-280.470	-305.099	-7.017	-56.685	-74.074	-113.501	-836.846
Alquileres	-104.000	-48.394	-480	-24.000	-24.000	-6.400	-207.274
Agua/Luz/Otros Servicios	-29.756	-31.881	-1.594	-7.970	-7.970	-8.343	-87.515
Comunicaciones	-6.669	-7.145	-357	-1.786	-1.786	-4.763	-22.508
Papelería	-17.149	-18.374	-919	-4.594	-4.594	-12.249	-57.879
Seguros	-17.656	-18.917	-946	-4.729	-4.729	-12.611	-59.589
Limpieza	-3.492	-3.741	-187	-935	-935	-2.494	-11.784
Vigilancia	-4.548	-4.873	-244	-1.218	-1.218	-3.249	-15.349
Capacitación	-10.177	-2.090	-105	-523	-523	-1.393	-14.810
Otros Egresos	-87.024	-169.683	-2.186	-10.929	-28.318	-61.998	-360.138
Amortizaciones						-95.189	-95.189
Mantenimiento General						-59.072	-59.072
Titular / Socios						-110.667	-110.667
Publicidad Institucional						-742	-742
Impuestos						-1.019	-1.019
Impuestos Débitos y Crédito						-294.876	-294.876
Honorarios						-75.896	-75.896
Gastos de Representación						-63.451	-63.451
TOTAL DE GASTOS	-542.291	-678.521	-29.105	-172.425	-320.984	-1.243.284	-2.986.610

8.19 Anexo 19: Empleados de NEWCAR (Abril 2014)

ESTRUCTURA NEWCAR S.A.		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Gerente General	1	8,9
VENTAS CONVENCIONALES		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Gerente Comercial	1	8,9
Vendedores	11	6,4
Administrativos de Ventas	4	4,2
PLAN DE AHORRO		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Supervisor	1	5,1
Vendedores	13	2,4
Administrativos de Plan de Ahorro	8	3,6
VENTAS USADOS		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Vendedores	1	2,4
REPUESTOS		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Supervisor	1	7,1
Auxiliares Repuestos	2	3,5
TALLER		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Gerente Post Venta	1	8,1
Supervisor	2	6,2
Administracion Taller	2	3,7
Especialistas Productivos	8	5,5
ADMINISTRACIÓN Y OTROS		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Gerente Adm. / Contador	1	8,1
Administrativos Contables	4	3,3
Cajero / Personal	1	2,8
Otros (vigilancia, cadete y	4	1,4
TOTAL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Antigüedad prom. (años)
Total Personal	65	4,4

8.20 Anexo 20: Propuesta de Sebastián Boe (descuento 5% adicional)

VENTAS CONVENCIONALES	Abril 2014	Junio 2014 (*)
Ventas (Pcio Lista)	\$ 3.860.798	\$ 4.632.958
Descuentos al público promedio	\$ -158.634	\$ -416.966
Ventas Netas	\$ 3.702.164	\$ 4.215.991
Costo de ventas	\$ -3.327.572	\$ -3.993.087
Resultado Bruto - Vta Convencional	374.592	222.905
Gastos Variables	-353.973	-403.102
Ingresos Brutos	-147.472	-167.939
Impuestos Municipales Sobre Ventas	-31.714	-36.116
Comisiones por Ventas	-80.776	-91.987
Comisiones por Ventas a 3º	-10.094	-11.495
Publicidad	-39.050	-44.470
Pre-entrega	-13.580	-15.465
Cortesía	-25.325	-28.840
Service Gratuito	-5.963	-6.790
Resultado Bruto - Vta Convencional	20.619	-180.197
Gastos de Funcionamiento	-135.573	-135.573
Resultado Neto - Vta. Convencional	-114.954	-315.770
	<i>Diferencia (\$)</i>	-200.815
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-177.582	-113%

(*) Considera un aumento del 20% en las Ventas y costo de ventas y un descuento acumulado del 9% (5% adicional al descuento habitual promedio)

8.21 Anexo 21: Opción Plan de Ahorro (incremento >30%)

Volumenes Plan de Ahorro	Abril 2014	Julio 2014
Suscripciones	90	120
Comisiones promedio FAI (u)	\$ 800	\$ 800
Comisiones Suscripciones (\$)	\$ 72.000	\$ 96.000
Vehículos entregados Plan de Ahorro	77	100
Comisiones promedio FAI (u)	\$ 8.610	\$ 8.610
Comisiones Entregas (\$)	\$ 662.946	\$ 860.968
Total Comisiones	734.946	956.968
Gastos Variables	-242.953	-316.348
Ingresos Brutos	-40.071	-52.176
Impuestos Municipales Sobre Ventas	-3.408	-4.438
Comisiones Vendedores	-85.210	-110.951
Publicidad	-54.500	-70.964
Pre-entrega	-16.315	-21.244
Cortesía	-43.449	-56.575
Resultado Bruto PDA	491.992	640.620
Gastos de Funcionamiento	-169.630	-169.630
Resultado Neto PDA	322.362	470.990
	<i>Diferencia (\$)</i>	148.628
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-177.582	84%

8.22 Addenda 1: Proyección del Estado de Resultados NEWCAR (2014)

Proyección 2014	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	ACUM	%	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Argentina	104109	54976	48324	50721	260731	100%	48659	48659	48659	48659	48659	48659	48659	48659	650000
Misiones	2027	946	825	790	4588	1,76%	856	856	856	856	856	856	856	856	11438
FAI Misiones	201	141	134	120	596	13,0%	111	111	111	111	111	111	111	111	1486
Vta. Convencional	97	65	53	43	258		40	40	40	40	40	40	40	40	538
Vta. Plan de ahorro	104	76	81	77	338		100	100	100	100	100	100	100	100	1038
Suscripciones	120	110	95	90	415		120	120	120	120	120	120	120	120	1255
Canal Convencional															
Rdo. Bruto - conv.					\$ 374.592		\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 348.458	\$ 3.162.252
Margen promedio					\$ 8.711										
Gastos variables					\$ -353.973		\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -329.277	\$ -2.988.193
Contrib. Marginal Conv					\$ 20.619		\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 174.059
Canal Plan de Ahorro															
Rdo. Bruto - PDA					\$ 662.946		\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 860.968	\$ 7.550.693
Comisiones promedio					\$ 8.610										
Suscripciones					\$ 72.000		\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 840.000
Suscripciones (u)					\$ 800										
Comisiones PDA					\$ 734.946		\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 956.968	\$ 8.390.693
Gastos variables					\$ -242.953		\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -316.348	\$ -2.773.737
Contrib. Marginal PDA					\$ 491.992		\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 5.616.955
Contrib. Marginal 0 Km	\$ 337.019	\$ 163.354	\$ 78.824	\$ 20.619			\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 19.180	\$ 753.257
Contrib. Marginal Planes de Ahorro	\$ 651.462	\$ 490.402	\$ 518.167	\$ 491.992			\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 640.620	\$ 7.276.986
Contrib. Marginal Usados	\$ -	\$ 18.338	\$ -	\$ -			\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 91.688	\$ 751.845
Contrib. Marginal Repuestos	\$ 14.666	\$ 12.774	\$ 10.408	\$ 9.462	\$ 11.828		\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 11.828	\$ 141.933
Contrib. Marginal Taller	\$ 50.368	\$ 33.099	\$ 28.782	\$ 31.660	\$ 35.977		\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 35.977	\$ 431.728
Total Contribución	\$ 1.053.516	\$ 717.967	\$ 636.182	\$ 553.733			\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 799.294	\$ 9.355.749
Gastos de Funcionamiento	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832			\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -435.832	\$ -5.229.978
Costos de Estructura indirectos	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821			\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -310.821	\$ -3.729.851
Utilidad	\$ 306.863	\$ -28.686	\$ -110.471	\$ -192.919			\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 52.642	\$ 395.920