



UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Maestría en Dirección de Empresas

**Concesionario Ford, Duchossoy Automóviles Sociedad
Anónima, “DASA”**

Lic. Gastón Duchossoy

Legajo N° 1063787

Director del Trabajo:

Mg. Leonardo Soler

UADE Business School

MBA E 46

Fecha de Entrega: 30 de marzo 2018

ABSTRACT

The car industry moves thousands of millions dollars every year around the world. There are many countries who are quite popular due to their car industry development like Germany (Porsche – VW), United States (Ford, GM) and Japan (Toyota, Honda). In many countries this industry contributes with high value of GDP having a huge importance due to demander of labor heads and being a thermometer of which is the economic situation of country, these countries could be Argentina, Mexico and Brazil.

In this study we focused on Argentina and the setting up of Ford dealer in a profitable zone of Buenos Aires with rich fields due to their agricultural development.

We made a quick analysis of how the car industry evolution in time and if it is feasible make huge initial investment for sell Ford cars in Buenos Aires north-west region.

Argentina is a high-fluctuated country with lot of macroeconomic issues like inflation, devaluation and different governments with too different economic & social points of view. This makes harder the planification at time of setting a new business and look for a high-invested business. Also, it is a country fully focus on their agricultural business and it is popular known that this industry is “Argentina Engine”.

DASA (Duchossoy Automóviles Sociedad Anónima) is willing to be located in San Pedro or San Nicolas, cities located in Buenos Aires north-west nearby Paraná River. This is where are located the most productive fields of Argentina and due to this, these fields are high demanding of pick-up segment cars like Ford Ranger, one of the most popular vehicles of Ford Motor Company brand in region.

Pick-up segment is very popular in South America due to two causes (OEMs offer huge products like Toyota Hilux, VW Amarok and Ford Ranger and also it's a segment highly accepted by consumers being Hilux one of the most purchased cars in Argentina, so it seems to be a quite attractive segment in industry having an aggressive competency between products). In addition, and as complementary for this car segment, as we will



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE *Universidad Argentina de la Empresa*

be located near of fields from high purchasing power we will offer premium cars like Mondeo and Focus – both products leaders in their market segment.

Move forward with this project demands high investing business and a recovery period of 2 years. However, for sure you will have fun trying to understand Argentina economic behavior during business setting up.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	Objetivo general.....	5
II.	Objetivos particulares.....	5
III.	Definición del negocio.....	5
	a. Descripción de la empresa.....	5
	b. Visión y Filosofía del trabajo.....	6
	c. Planteo General (CANVAS).....	7
IV.	Análisis estratégico	9
	a. Estudio PESTEL.....	9
	b. Grilla actitudinal de la demanda de automóviles en la Argentina.....	15
	c. Las 5 fuerzas de Porter.....	18
	d. Análisis FODA de la empresa.....	23
V.	Estudio de mercado.....	25
VI.	Plan comercial.....	28
VII.	Estudio técnico.....	54
VIII.	Organización interna del negocio.....	65
IX.	Estudio de la inversión.....	75
X.	Estudio de ingresos y egresos.....	77
XI.	Análisis económico y financiero.....	81
XII.	Conclusiones finales.....	84
XIII.	Bibliografía.....	86
XIV.	Anexos.....	90

I. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad financiera de instalar una Concesionaria oficial Ford en la región noroeste de Buenos Aires durante el año 2020.

II. OBJETIVOS PARTICULARES

Para alcanzar dicho objetivo general, proponemos un análisis cuantitativo y cualitativo que abarque los siguientes objetivos particulares:

- Determinar volumen de mercado de la zona.
- Distinguir potenciales competidores ya sea Concesionarios Ford o de otras marcas (Toyota, Volkswagen, General Motors, entre otros).
- Evaluar disponibilidad de infraestructura en la zona (local) y de mano de obra calificada (empleados administrativos y de taller) y sus precios.
- Estimar, sobre la base de potenciales niveles de ventas, cuáles deberían ser las principales condiciones del punto de venta para maximizar la diferencia costo-beneficio.
- Verificar las tendencias de la industria en los últimos años del país para validar la variable tiempo (2020) del plan.

III. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

a. Descripción de la Empresa

“DASA” será el eje de nuestro plan de negocios, en el que analizaremos la viabilidad financiera de instalar una concesionaria de autos Ford en el noroeste de la provincia de Buenos Aires (San Pedro o San Nicolás).

Nuestra propuesta de negocios se basa en analizar las preferencias del mercado *target* e identificar las deficiencias que tiene la oferta corriente.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDD E *Universidad Argentina de la Empresa*

Nuestros pilares de negocio serán:

- Crear alianzas con empresas ya establecidas para incrementar nuestro conocimiento del mercado.
- Capacitar a nuestro equipo de ventas en las prestaciones de nuestro producto y en las mejores estrategias de marketing y ventas para maximizar nuestra participación en el mercado.

Sobre la base de estos pilares buscaremos:

- Obtener beneficios en la venta de unidades 0km y ser líder de ventas en un horizonte temporal de diez años.
- Tener mayor poder de negociación con la terminal automotriz a partir del incremento en los volúmenes de venta.
- Adicionar servicios de posventa para realizar mantenimiento de vehículos con el fin de mitigar potenciales riesgos del negocio.

En definitiva, la misión de nuestra empresa es: *Ser el mejor proveedor de servicios de automotores en la región. Acercar soluciones de movilidad a la población.*

b. Visión y Filosofía de trabajo.

La visión en la que todos los empleados de DASA estarán concentrados será: *Ser la empresa con mayor volumen de ventas de vehículos Ford en el noroeste de Buenos Aires en los próximos diez años.*

El objetivo estratégico de la organización es desarrollarnos en un mercado que ya tiene participantes establecidos. No obstante, apuntamos a la diferenciación en el servicio prestado al cliente. Nuestra estrategia de instalación será agresiva, dado que contaremos con recursos suficientes y con el apoyo de la marca Ford.

Nuestra filosofía de diferenciación se basará en los siguientes estándares:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

- **Innovación constante:** dentro del mercado, será difícil distinguirse por producto, ya que es algo que no está en nuestras manos, por eso seremos creativos para identificar oportunidades.
- **Adaptabilidad:** dentro de nuestra creatividad, deberemos acomodarnos a lo que el mercado demande, es por eso que nuestra gama de servicios prestados será acorde a lo que nuestro público busque.
- **Lazos:** sabemos que entraremos en un mercado con participantes fuertes, de modo que buscaremos crear un nexo con nuestros clientes, ya sea a través de los medios de comunicación, carreras automovilísticas o eventos agropecuarios de la zona. Asimismo, realizaremos un fuerte seguimiento a potenciales clientes que demuestren interés en nuestros productos.

DASA no buscará vender autos, buscará vender servicios en los que la venta del vehículo será el puntapié inicial para proveer soluciones de movilidad a la población.

c. Planteo General (CANVAS)

Con el fin de realizar un mapeo del negocio, a continuación, detallaremos el Modelo CANVAS (Osterwalder, 2004), donde se detallan los nueve elementos básicos de una empresa para entender la forma en que esta produce, distribuye y captura valor.

Segmentos de Clientes: buscaremos cautivar a las grandes empresas agropecuarias para que adquieran su flota de vehículos utilitarios a través de Ventas Especiales, un sector de la empresa que se dedicará a ventas de gran volumen. Así también, comercializaremos vehículos propios de la clase media y alta para que estos segmentos se conviertan en nuestros clientes.

Propuesta de Valor: el negocio estará destinado a dar soluciones de movilidad a nuestros clientes en cualquier circunstancia, ya sea en la venta directa de autos o proveyendo autos muletos mientras el cliente tiene su vehículo en reparación.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Nuestra intención será vender una experiencia, no solo un vehículo. Una experiencia focalizada en un servicio de posventa confiable, en la que el cliente siempre obtenga soluciones a sus problemas.

Es preciso tener en cuenta que todos nuestros productos ya cuentan con el respaldo de una marca reconocida en la industria como lo es Ford.

Canales: buscaremos destacarnos en la atención personalizada a las necesidades de cada uno de los clientes que lleguen a nuestro local. Además, como extensión a la atención personal y con la autorización de los compradores registrados en nuestra base de datos, les ofreceremos, vía telefónica, oportunidades para renovar sus vehículos como así también, la posibilidad de reservar turnos para los servicios de mantenimiento.

Relación con el cliente: nuestra propuesta será establecer un vínculo de confianza con nuestra base de clientes de manera de promover la fidelidad con la marca DASA y Ford.

Fuentes de Ingresos: principalmente será a través de la venta directa. Se ofrecerán diversos sistemas de pago, como los planes en cuotas (Plan Ovalo). En menor medida, facturaremos por los servicios de taller.

Recursos Clave: en relación al producto, debemos contar con disponibilidad inmediata de vehículos en sus versiones y colores de mayor demanda. Y, desde la perspectiva de la atención, debemos contar en nuestro local con recursos humanos altamente calificados en las relaciones interpersonales y estrategias de venta y con técnicos expertos para la atención en nuestro taller.

Actividades Clave: diversas estrategias publicitarias nos permitirán mantener informados a nuestros clientes acerca de los nuevos productos y sus nuevas prestaciones. Asimismo, haremos conocido nuestro local en todos los eventos de la zona. Es sumamente importante la constante negociación con la terminal para alcanzar los precios mayoristas más competitivos.

Socios Clave: Ford es nuestro principal aliado en este negocio. Consideramos valioso también tener una buena relación con los medios de comunicación de la zona.

Estructura de Costos: nuestros principales egresos serán el costo de la mercadería vendida y los recursos humanos necesarios para desarrollar la estrategia de venta y la correcta atención en nuestro taller. También, los gastos de alquiler del inmueble y de la infraestructura.

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

a. Estudio PESTEL

- **Situación económica argentina**

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. En los últimos años, priorizó promover un desarrollo económico con inclusión social.

La economía argentina se caracteriza por sus valiosos recursos naturales que ubican al país como uno de los principales productores de alimentos, de la mano de la agricultura y la ganadería vacuna. En este sentido, es uno de los mayores exportadores de carne en el mundo y el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones y aceite de soja. Asimismo, la apertura del mercado de China representa un impulso en la consolidación de un perfil exportador.

El país ha crecido sostenidamente durante la última década y ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 8% y el 6% del PIB, respectivamente. Los datos del Banco Mundial muestran que entre 2003 y 2009, la clase media se duplicó pasando de 9,3 millones a los 18,6 millones (equivalentes al 45 % de la población).

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

El déficit primario del año 2016 fue 4.3% del PIB, frente a un 4% en 2015. El déficit primario acumulado a agosto de 2017 es del 1,9% del PIB, por debajo del registro del año anterior (Banco Mundial, 2017). El gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2021.

Con la designación del nuevo presidente, Mauricio Macri, a fines del 2015, el país ha manifestado interés en volver a ser parte del mercado financiero mundial. Medidas que apoyaron esta intención fueron el acuerdo con los holdouts y ejercer la presidencia en el G-20 de 2018.

El Gobierno también se ha inclinado a atacar variables macroeconómicas que darán más estabilidad a la economía del país en el tiempo, como la desaceleración de la inflación, la unificación de la tasa de cambio y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

- **Industria Automotriz en Argentina**

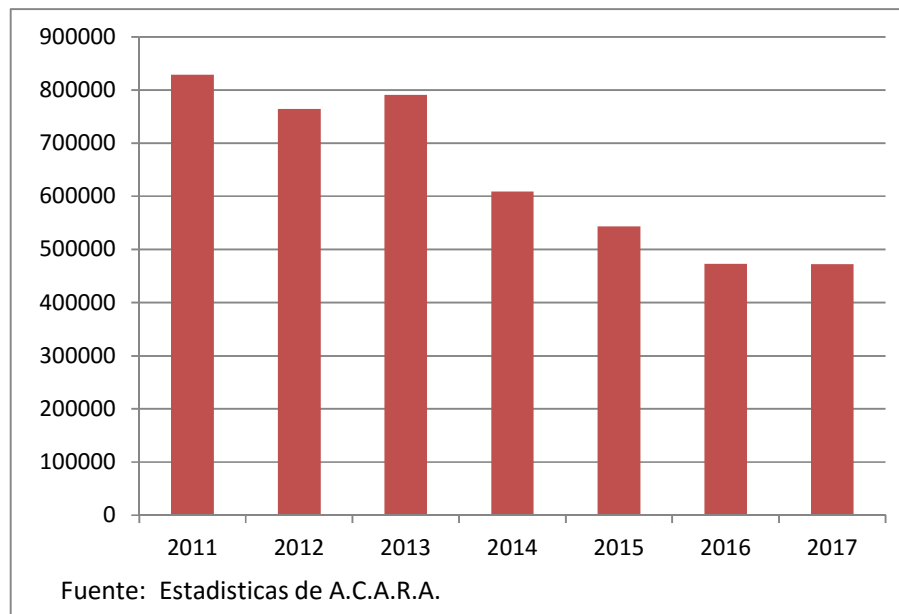
La industria automotriz y de autopartes aporta el 9% del valor bruto de la producción industrial del país y constituye uno de los sectores más importantes y dinámicos de la economía argentina.

Las principales multinacionales automotrices a nivel mundial –Fiat, Ford, General Motors, Honda, Iveco, Mercedes-Benz, PSA Peugeot-Citroën, Renault, Scania, Toyota y Volkswagen– han elegido a la Argentina como plataforma de producción y exportación.

Las plantas situadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe generan 29 mil empleos directos; paralelamente, el encadenamiento productivo en el sector de autopartes crece día a día y suma un entramado de 400 firmas y más de 65 mil trabajadores. Argentina ofrece a los inversores un atractivo mercado interno de más de 40 millones de habitantes, con el mayor ingreso per cápita en términos de poder adquisitivo de la región, así como un acceso preferencial a Brasil –uno de los mayores mercados del mundo en materia automotriz– y al resto del Mercosur.

Gracias al dinamismo de la demanda y a diversos programas implementados tanto a nivel nacional como regional, la producción automotriz creció durante el período 2003-2012 a una tasa media anual del 18% y en 2011, alcanzó un nuevo récord histórico de producción de 829 mil unidades, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N°1: Producción de autos en Argentina



Debido al continuo descenso en el nivel de producción de autos en el país y considerando a la industria automotriz como motor de crecimiento y creadora de puestos de trabajo, el gobierno de Mauricio Macri lanzó a principios de 2017 un plan llamado **Plan 1 Millón**.

Este plan fue presentado por el Presidente junto con el Ministro de Producción, gremialistas de UOM (Unión Obrera Metalúrgica) y SMATA (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor) y representantes de las terminales automotrices con plantas de producción en el país. Los principales puntos que engloba este plan son:

- Crecimiento progresivo de la producción, comenzando con 750.000 unidades en 2019 para llegar a 1.000.000 en 2023.

- Creación de 30.000 puestos de trabajo.
- Aumento de la integración de autopartes producidas localmente a 35% para 2019 y a 40% para 2023.
- Reducción del ausentismo al 3% para 2023.

Para monitorear la evolución de todas estas medidas, se dispuso la creación de una mesa de trabajo integrada por el sector público, las terminales automotrices y los trabajadores. El sector confía en este plan, aunque reconocen que se trata de un gran desafío.

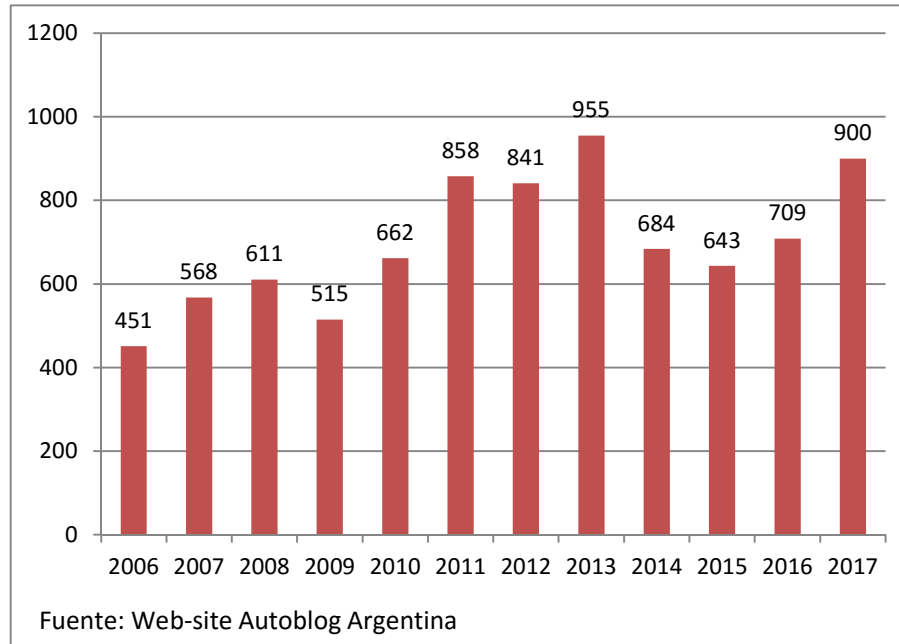
La industria automotriz, así como muchas otras industrias, tiene una gran correlación con nuestro país vecino, Brasil. La producción de autos Ford en Argentina es demandada en un 60% por el mercado de Brasil. Argentina comercializa alrededor de 900 mil autos por año, en un muy buen año; mientras que Brasil logra comercializar casi 4 millones de autos anuales.

- ***Market Share Sector Automotriz Argentino***

La industria automotriz ha sido un referente para entender cómo marcha la economía del país, ya que sigue un comportamiento completamente cíclico.

En el siguiente cuadro, mostramos cómo fue la evolución de los patentamientos en la Argentina en los últimos 11 años:

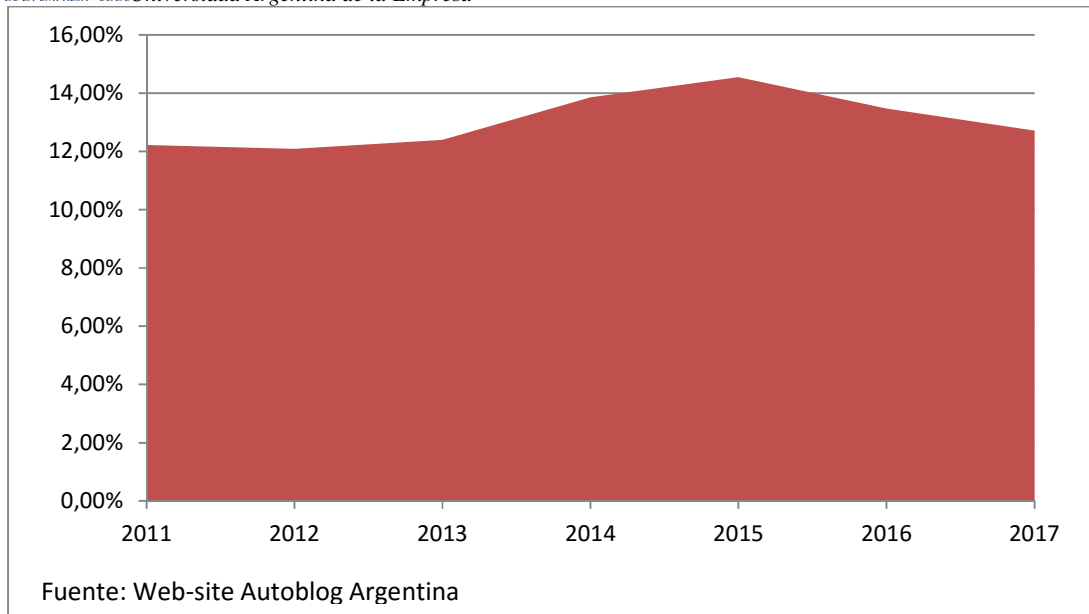
Gráfico N° 2: Evolución de patentamientos en Argentina



Se puede apreciar en el gráfico, cómo el volumen de ventas creció a partir de 2010, para llegar a su valor record e histórico en 2013, y luego cayó en una meseta durante dos años en los que la performance de la industria fue similar a la situación económica del país. Finalmente volvió a crecer en 2016 y 2017 como consecuencia del cambio de mando en el país y del incremento de la confianza de los consumidores.

El siguiente cuadro representa la evolución del *market share* de la marca Ford desde 2011 hasta 2017.

Gráfico N°3: Evolución Market Share Ford Argentina



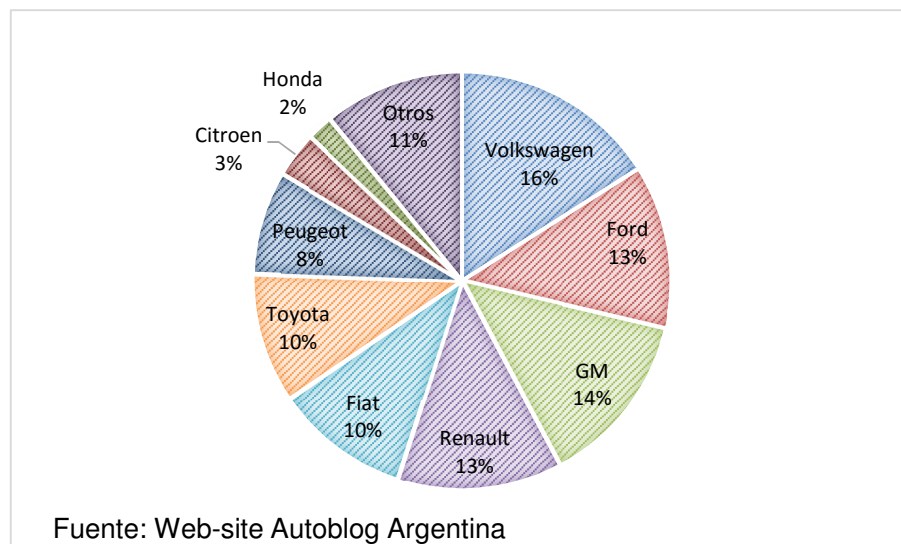
Observamos en el gráfico dos tendencias. Una al alza entre 2012 y 2015 y otra a la baja de 2015 en adelante. La estrategia de la marca de lanzar sus vehículos de diseño global como EcoSport, Fiesta, Focus y Ranger explica la tendencia positiva. Consideramos que esta participación podría haber sido aún mayor si no se hubiese discontinuado el Ford Ka durante dos años, vehículo propio del segmento de autos pequeños en el que Ford no dejó ningún producto a la venta. En cuanto a la tendencia negativa de 2016 y 2017, enumeramos a continuación los factores que entendemos causaron la pérdida de *share*:

1. La tendencia descendente del segmento del Ford Focus, en el que el segmento de SUV toma gran parte de las ventas.
2. El lanzamiento de la Nueva Ford EcoSport produjo demoras en las entregas a los clientes.
3. El lanzamiento de la Nueva VW Amarok V6 con el motor más potente del mercado obtuvo parte de las ventas que antes solía tener la Ford Ranger.
4. Nuevos y exitosos vehículos de la competencia en segmentos de gran volumen, como Chevrolet Onix y Renault Sandero, hicieron caer las ventas

tanto del Ford Ka, como del Fiesta y Chevrolet Tracker o Jeep Renegade, dado que tomaron parte del mercado de la Ford EcoSport.

A continuación, detallamos la repartición de las ventas de vehículos en 2017 a nivel de participación de mercado por marcas:

Gráfico N°4: Market Share Industria Automotriz Argentina 2017



El mercado durante 2017 mostró similar tendencia a la del 2016, en la que también la participación estuvo encabezada por Volkswagen y Chevrolet (GM).

b. Grilla actitudinal de la demanda de automóviles en la Argentina

A continuación, describiremos el mercado de automóviles de la Argentina y su evolución. En este sentido y con el fin de analizar el momento actual de la industria, proponemos el estudio en forma de grilla, formulado por Philip Kotler (1999).

Para desarrollar esta matriz, establecimos seis especificaciones técnicas de los autos, valoradas con un total de 100 de importancia relativa:

- Combustible (20) – Si ofrecen vehículos Diesel o Nafteros.

- Potencia (5) – Si se caracterizan por ofrecer vehículos de potencia alta dentro de su oferta.
- Consumo (25) – Sus unidades tienen como fin maximizar la eficiencia del combustible a través de motores de bajo consumo.
- Interfaz Multimedia (20) – Si los vehículos cuentan con las últimas tecnologías a nivel soporte al conductor (GPS, Cámaras, Sensores, etc.).
- Transmisión (20) - Si los vehículos ofrecidos cuentan con variedad de caja manual o automática en todas sus gamas y en todos sus modelos. Esto implica que no solo la versión Full pueda ser adquirida con transmisión automática.
- Tracción (10) – Si entre los vehículos ofrecidos hay variedad de 4x2 y 4x4.

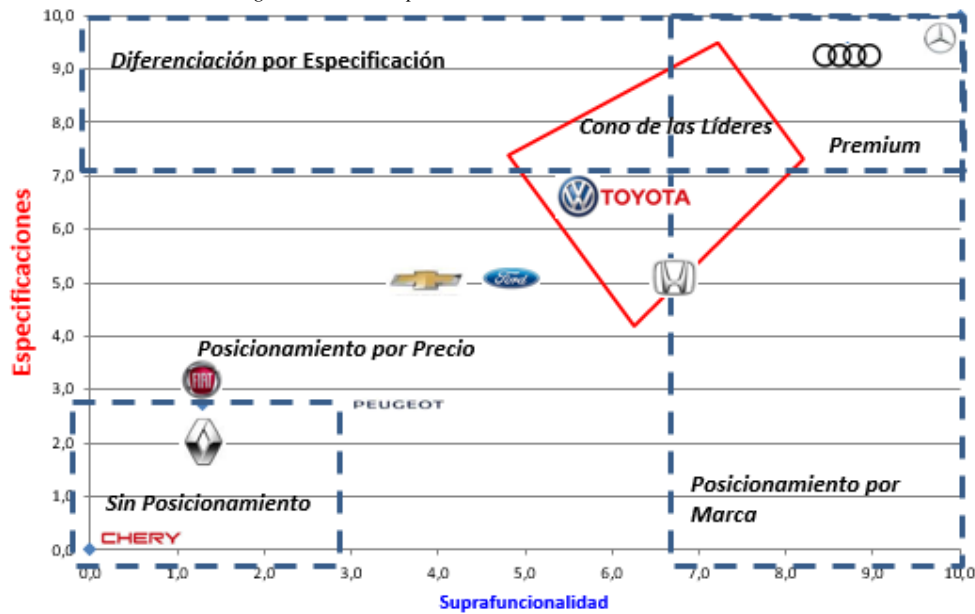
Además, consideramos factores suprafuncionales tales como:

- Valoración de la marca a costa de experiencias pasadas (40).
- Percepción de Calidad (30).
- Innovación en Diseño (30).

En conclusión, el balance entre las especificaciones técnicas y las percepciones es de 40 – 60.

Considerando los parámetros establecidos anteriormente, la matriz queda conformada de la siguiente manera:

Gráfico N° 5: Grilla actitudinal de la demanda



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, podemos observar que casos como Toyota y Volkswagen, marcas líderes, ya que sus productos están alineados con las necesidades del mercado y las personas perciben los factores supra funcionales, cuentan con una alta participación de mercado (cerca de 26% durante 2017) (Autoblog Argentina, 2018).

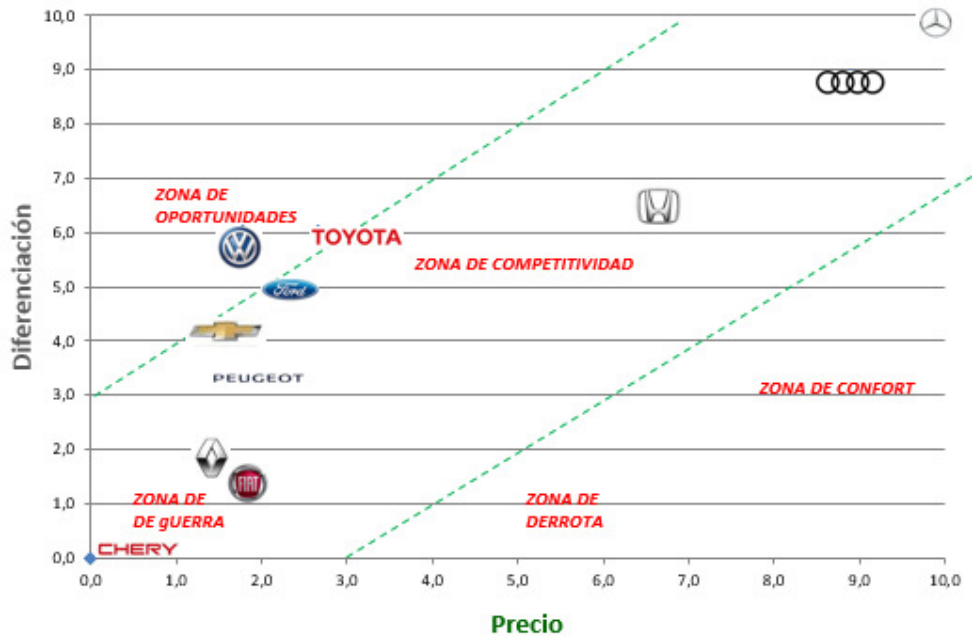
Las marcas Audi y Mercedes Benz se encuentran en el segmento Premium, dado que cuentan con un alto nivel de diferenciación, prestaciones altamente percibidas y prestigio de marca.

En el otro extremo, podemos apreciar la marca Chery que no tiene buena percepción en el mercado, ni ofrece lo que este busca a nivel de prestaciones. No obstante, persigue atraer ventas ofreciendo unidades a bajo precio. En este lugar también se sitúa Renault, aunque con ciertas ventajas, dado que presenta una mejor percepción de sus productos y prestaciones.

Existe otro lote de marcas como Fiat, Ford y Chevrolet que se encuentran posicionadas por precio. Estas marcas deben aumentar las especificaciones técnicas de sus productos de manera de reposicionarse cerca de los líderes de mercado, como lo está Honda.

Luego de analizar la Matriz actitudinal de la demanda y, para establecer el plan de acción, es útil realizar la Matriz del Corredor:

Gráfico N° 6: Matriz del corredor



Fuente: Elaboración propia

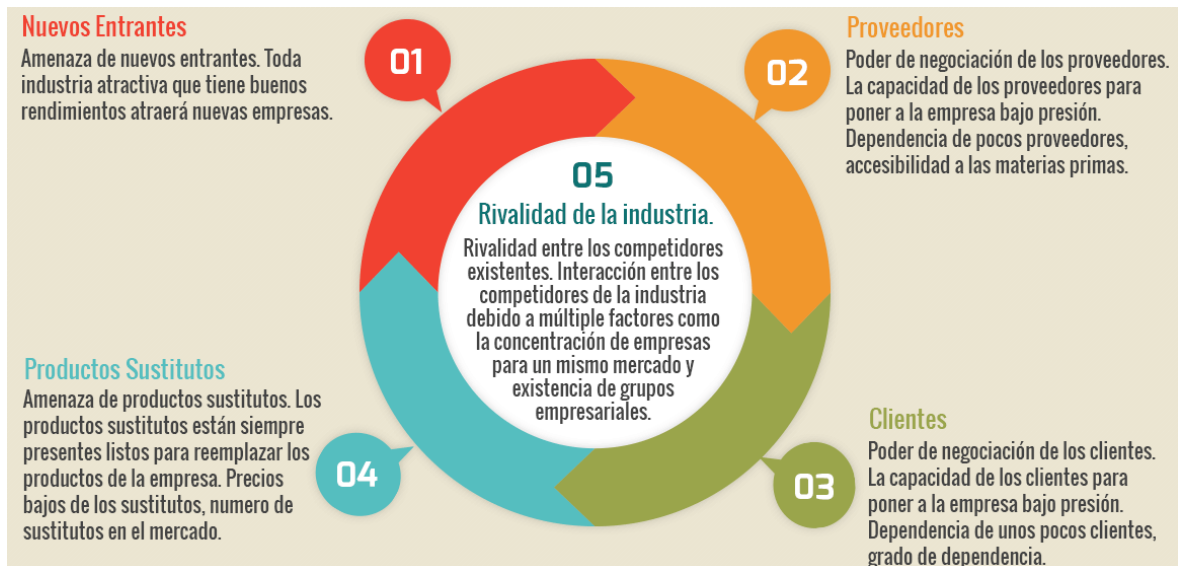
En el gráfico anterior, podemos observar que las empresas Premium se encuentran en el camino correcto del sendero, al igual que otras empresas líderes como Honda y Toyota. Mientras que Volkswagen, también dentro del lote de empresas líderes, aparenta tener oportunidades en términos de precios para volver al camino correcto del mercado.

c. Las 5 fuerzas de Porter

Entendemos que es apropiado, para analizar el mercado y las fuerzas competitivas que tendrá DASA, desarrollar el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1980), quien sostiene que existen básicamente cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

El siguiente cuadro sintetiza el modelo propuesto por Porter:

Cuadro N°1: Modelo de Porter



Fuente: Web-site 5fuerzasdeporter.com

A continuación, describiremos el Modelo que deberá tener la compañía al momento de salir a competir en el mercado objetivo.

1. Rivalidad de la Industria

En este punto, presentamos una distinción entre dos tipos de rivales directos:

- Concesionarios Ford: su producto de venta será el mismo que el nuestro. El método de diferenciación frente a estas empresas será, en primer lugar, el servicio prestado por cada uno de los integrantes de nuestro personal y la disponibilidad de unidades (al vender el mismo producto, el cliente se lo comprará a quién le ofrezca la más rápida disponibilidad y cumpla con los gustos requeridos, ya sea de color como de equipamiento).

Nuestra estrategia para enfrentar a estos concesionarios será el servicio de la posventa. Es así que ofreceremos este servicio, aunque el vehículo haya sido vendido en otra concesionaria. Esto permitirá cautivar y captar al cliente.

- Concesionarios VW, GM, Toyota, etc.: en este caso, el principal punto de distinción será el producto, por lo tanto, debemos diferenciarnos demostrando que Ford es quien ofrece el vehículo más destacado. Ante estos rivales, debemos llevar una estrategia agresiva de Marketing en eventos propios de la zona objetivo como FeriAgro, carreras de autos zonales, entre otros. De manera de llevar al cliente a nuestro stand y allí ofrecer y describir todas las cualidades del producto y de nuestro servicio.

Asimismo, una forma de diferenciarnos es establecer acuerdos con diferentes entidades bancarias para ofrecer propuestas mejoradoras de financiación y así facilitar la venta de unidades a nuestros clientes a tasas convenientes. Esta última cualidad será una ventaja competitiva frente a concesionarios de otras terminales como también concesionarios Ford, aunque precisa un análisis más exhaustivo una vez instalado el negocio.

2. Amenaza de nuevos competidores

La industria automotriz junto con la industria agropecuaria es uno de los motores principales de la economía argentina.

Si el campo está en alza, los industriales agropecuarios demandarán más vehículos utilitarios y tendrán más dinero para invertir en el resto de vehículos como EcoSport, Focus, Ka, etc. Por lo tanto, se convertirá en un mercado muy interesante para varias empresas que busquen incursionar colocando nuevas concesionarias en el noroeste de Buenos Aires.

No obstante, no será tan fácil, ya que las barreras de entrada son consideradas altas, ya sea desde una perspectiva económica (obtener la representación de las terminales no tiene un precio bajo y el nivel de inversión es bastante alto) como desde una perspectiva estratégica (la terminal no autorizará instalar, en una misma zona, a una cantidad indeterminada de concesionarias). La idea no es canibalizar el mercado, sino tener cantidad de bocas de autos de acuerdo con el tamaño de la demanda/mercado.

Como fue descripto anteriormente, Ford es un alto competidor en el mercado de utilitarios con su Ford Ranger. En los últimos tiempos, diversas terminales han presentado nuevos proyectos de fabricación de utilitarios en el país, que competirán de manera directa con nuestro producto, tal es el caso de Mercedes Benz, Renault y Nissan. Esto provocará que, en un periodo de cinco años, la competencia sea cada vez mayor y, en consecuencia, las concesionarias de estas marcas incrementarán su catálogo de vehículos con productos de competencia directa. Es preciso destacar que también existen nuevos competidores con pick-ups livianas, así como la Renault Oroch y la Fiat Toro, que ofrecen prestaciones similares, pero de menor capacidad de carga.

3. Poder de negociación con los proveedores

En el caso de nuestro negocio, nuestro proveedor es único y es la terminal automotriz Ford. Nuestro poder de negociación frente a ellos es muy bajo.

Entonces, la estrategia se basará en incrementar el volumen de ventas y cumplir con los objetivos mensuales y anuales de ventas de manera que se incremente el poder de negociación frente a la terminal de la marca.

A su vez, un factor que ayudará a posicionarnos ante Ford es el estado de la industria automotriz en el país. Es decir, si la industria automotriz está en un buen momento, la relación será más amigable. En cambio, si la industria automotriz está en baja, la terminal buscará enviarnos autos a pesar de no haberlos pedidos. A modo de ejemplo, si nosotros solicitamos tres Ford Ranger, Ford nos enviará las tres Ford Ranger a cambio de que también adquiramos un Ford Ka.

La terminal tiene el poder de imponer el volumen negociado, la zona donde se puede comercializar el producto, el precio de compra de las unidades, el plazo de pago de estas, el precio de venta sugerido, los procedimientos a seguir y cumplir en materia de procesos comerciales y de postventa, los reportes periódicos de información, entre otros. Es una situación monopólica y la terminal aprovecha para imponer las condiciones.

El poder de negociación es aún menor en el caso de que las terminales decidan integrarse verticalmente hacia adelante y ser dueñas de sus propias concesionarias, como es el caso de Renault y Peugeot. Ford aún no ha lanzado esta estrategia de tener sus propias bocas de expendio, pero puede representar un potencial riesgo.

4. Poder de negociación de los clientes

La relación entre la concesionaria y los clientes lleva a que el poder de negociación de estos últimos sea en su mayoría bajo. La única ocasión en la que el cliente puede contar con cierto nivel de negociación es si la concesionaria no ha llegado al objetivo impuesto por la terminal y no quedan ideas para lograrlo. En este caso, la concesionaria buscará incrementar el volumen de ventas, aunque pierda un margen de cada una de ellas. Esto suele suceder en los últimos días del mes, cuando no ha sido alta la cantidad vendida.

Sin embargo, en situaciones como la de los últimos años, en la que hay gran volumen de ventas y alto nivel de competencia, los clientes suelen concurrir directamente a los concesionarios, ya enfocados en la compra y con información precisa acerca de los modelos. Esto provoca un exceso de demanda, por lo que la concesionaria tiene el poder de establecer los precios y las condiciones más convenientes para lograr la venta.

En el caso de nuestro negocio, que se localizará en una zona donde lo que predominará será la venta de vehículos utilitarios, en su mayoría comprados por personas jurídicas, buscaremos establecer los precios y fijar las condiciones más ventajosas para nuestra empresa.

5. Productos Sustitutos

Hoy en día, los automóviles no cuentan con productos sustitutos. Otros tipos de vehículos, como motos o el servicio de transporte público, no cuentan con las mismas condiciones, lo que no los hace muy comparables.

Nunca se ha podido comprobar que estos servicios hayan afectado en el volumen de ventas de la industria automotriz, por lo tanto, no tienen una importancia para considerarlos como una amenaza.

d. Análisis FODA de la empresa

Una vez analizadas las fuerzas de Porter, creemos conveniente analizar la estrategia trazando la herramienta FODA (Wehrich, 1982). El término FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y debilidades son variables internas de la organización y, amenazas y oportunidades son externas, de modo que no se encuentran bajo el control de esta.

A continuación, analizaremos cada una de estas variables en nuestro plan de Concesionaria.

Fortalezas:

- Diversificación del negocio junto con oferta de servicios de mantenimiento.
- Personal especializado listo para cooperar con el cliente y su problemática.
- Imagen de marca y alto *market share*.

Debilidades:

- Competencia agresiva en el segmento de pick-ups con dos rivales directos: VW Amarok y Toyota Hilux. La primera suele compartir el segundo puesto en ventas con la Ford Ranger, pero la segunda es líder en ventas desde hace un largo tiempo.
- Ford es una marca que no se caracteriza por cambiar su línea de vehículos esporádicamente. Esto lleva a que, con el constante movimiento del mercado, su línea de vehículos no sea la más moderna.

- El mercado cuenta con un participante que posee gran parte del volumen de ventas de la región, goza de una muy alta reputación y tiene más de veinte años en el mercado: Concesionaria “Giorgi Automotores”.

Oportunidades:

- Seremos una empresa que se instalará en un mercado ya conocido. Esto allanará el paso hacia el camino correcto sobre la base de las experiencias anteriores.
- La industria agropecuaria en alza hará que el campo demande más vehículos y la región *target* tenga un mayor poder adquisitivo como consecuencia de la bonanza de los precios internacionales de granos.
- El nuevo acuerdo alcanzado entre el gobierno argentino y el de Brasil, que pauta las condiciones comerciales en los próximos cuatro años, generará una mayor estabilidad de la disponibilidad de autos. El Fiesta, Ka y EcoSport son importados de Brasil.
- Aprovecharemos los eventos regionales agropecuarios y automovilísticos para promocionar la empresa y atraer clientes a nuestro salón de ventas.

Amenazas:

- Lanzamientos de nuevas pick-ups de marcas, como Renault, Mercedes Benz y Nissan, incrementarán el nivel de competencia en este segmento en el que nosotros buscaremos ser líderes.
- Las nuevas políticas llevadas a cabo por el Gobierno, destinadas a reducir la inflación a un solo dígito, provocan que el consumidor argentino no se incline hacia la adquisición de bienes para conservar el valor de su dinero.
- La decisión de Ford de instalar concesionarias propias en la región afectaría las condiciones de negociación entre la concesionaria y la terminal.

- Una nueva política impositiva sobre los precios de los autos, como la sancionada en 2013, afectaría el precio de estos y provocaría bajas en las ventas y falta de unidades disponibles.

V. ESTUDIO DE MERCADO

Como ya fue mencionado anteriormente, el mercado automotriz argentino tiene un volumen de venta que varía entre los 600 mil y 900 mil autos por año y el Gobierno busca incrementar este número a lo largo de los próximos cinco años. Estas ventas están distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

Cuadro N° 2: Patentamientos por provincia año 2017

#	Provincia	Patentamientos
1	Buenos Aires	424307
2	Cordoba	88261
3	Santa Fe	74073
4	Mendoza	33964
5	Tucuman	29098
6	Salta	24200
7	Entre Rios	22525
8	Chaco	21065
9	Neuquen	20669
#	Corrientes	19115
#	Chubut	17622
#	Rio Negro	15018
#	Misiones	14729
#	Jujuy	12932
#	Santiago del Estero	11701
#	Santa Cruz	10042
#	San Juan	9969
#	La Pampa	9954
#	Tierra del Fuego	9879
#	San Luis	9701
#	Formosa	8424
#	Catamarca	7518
#	La Rioja	6176

Fuente: Website Siooma



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Las provincias resaltadas en rojo representan cerca del 80% de las ventas totales en el país.

Nuestra zona objetivo donde proponemos el negocio está compuesta por un punto tripartito entre Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos. Las tres provincias se encuentran en el primer lote de provincias donde se comercializa gran parte del volumen a nivel nacional. En ellas, los patentamientos de vehículos 0 km tuvieron las siguientes cantidades en los últimos tres años:

Cuadro N° 3: Patentamientos Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos

	2015	2016	2017
Buenos Aires*	208.990	233.005	287.277
Santa Fe	53.225	57.131	74.073
Entre Rios	18.358	18.853	22.525

Fuente: Website SIOMAA

*No incluye el volumen de Capital Federal

Obviamente, sería un error considerar estos volúmenes al momento de proyectar nuestras ventas, ya que nuestro alcance en el mercado es menor por nuestra ubicación geográfica.

- **Tamaño del mercado potencial**

Para realizar una estimación acerca de nuestro mercado potencial, tomamos las concesionarias Ford que se encuentran en la zona y cuentan con la mayoría de las ventas marca Ford.

En el siguiente cuadro detallamos su ubicación con sus ventas durante el año 2017:

Cuadro N° 4: Ventas por Concesionario Ford en zona objetivo

Concesionario	Giorgi Automotores	Giorgi Automotores	Montanari Motors	Aspen Motors	Long Automotores	Escobar Santa Fe	Banchik Automotive	TOTAL
Ubicación	Rosario - Santa Fe	San Nicolas - Bs As	Pergamino - Bs As	Campana - Bs As	Rafaela - Santa Fe	Santa Fé	Concepcion del Uruguay - Entre Rios	
Ka / Fiesta	1648	289	326	535	433	760	234	4225
Ka+ / Fiesta Sedan	326	53	52	105	95	115	71	817
Focus 5 p	742	126	113	159	166	382	79	1768
Focus 4 p	296	62	42	61	103	324	43	931
Ecosport	654	118	103	181	142	300	107	1605
Ranger	558	98	153	225	290	330	139	1792
Mondeo	27	11	3	9	18	19	2	89
Kuga	38	3	4	9	13	11	1	79

Fuente: Ford Argentina S.C.A.

Esto indica que, en este perímetro geográfico, la marca Ford durante 2017 vendió 11.305 vehículos.

Si extrapolamos esta cantidad al *share* de Ford en toda la industria, consideramos que estamos en presencia de un mercado de 86.000 vehículos al año, aproximadamente.

Al momento de analizar las concesionarias de marcas de la competencia, encontramos locales de renombre con muchos años en el mercado y que ya cuentan con sumos conocimientos de la zona.

Toyota cuenta con *Ginza Rosario*, ubicada en Rosario, Santa Fe y también con *Toyota Pichetti*, en Pergamino, Buenos Aires.

En el caso de Volkswagen, quienes acaparan las mayores ventas de esta marca son *Autostadt* ubicada en San Nicolás, Buenos Aires y *Concesionaria Reutemann*, ubicada en Rosario, Santa Fe.

Por último, Chevrolet cuenta con *Fortecar*, localizada en San Nicolás, Buenos Aires y *Pesado Castro* que está ubicada en Rosario, Santa Fe.

En el siguiente gráfico, se puede observar la localización de las mencionadas concesionarias.

Gráfico N° 7: Puntos de venta ya instalados



Fuente: Elaboración Propia

VI. PLAN COMERCIAL

Ford constantemente realizará un monitoreo sobre nuestra performance comercial. Cada año, el área de Representación de Mercado de Ford desarrollará en conjunto con nosotros un plan comercial.

Este plan contendrá una serie de objetivos que cumplir, identificará las acciones para desarrollar y los recursos necesarios para hacer frente, en forma exitosa, a los desafíos del mercado.

Cada uno de los objetivos será medido por Ford a través de un *Scorecard* para seguir su evolución y trabajar juntos en su cumplimiento. Periódicamente, Ford nos enviará los resultados parciales del cumplimiento de los objetivos establecidos en nuestro Plan Comercial Anual, con el fin de enfocarnos en la ejecución consistente de todas las acciones.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Tendremos, dos veces por año, relevamientos extracontables en nuestra concesionaria, con el objetivo de verificar y controlar aspectos económicos y financieros de nuestro local. Estos se programarán con anterioridad para darnos tiempo a preparar los documentos de trabajo con el fin de que la tarea se realice de manera más dinámica. Luego del relevamiento, el analista de Ford realizará un informe con conclusiones y recomendaciones y, en aquellos casos en los que se verifiquen problemas de performance, se plantearán Planes de Acción que seguir junto con Ford, para revertirlas.

- **Potenciales Clientes**

Como ya fue descrito anteriormente en el análisis CANVAS, nuestro negocio buscará cautivar al segmento que requiere de pick-ups para trabajar en la industria agropecuaria. Y de la mano del desarrollo de este, buscaremos comercializar vehículos típicos de ciudad ya popularmente conocidos.

Nuestra ubicación se encuentra cerca de la zona de campos con mayor fertilidad del país y, como es sabido, la industria agropecuaria es el motor de crecimiento de la Argentina.

Una variable que ayudará a demostrar el crecimiento de la industria agropecuaria en la Argentina es la comparación interanual 2016-2017 de la venta de las maquinarias agrícolas.

Cuadro N° 5: Venta de máquinas agrícolas



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEDE

Universidad Argentina de la Empresa

**Venta de máquinas agrícolas nacionales e importadas.
Primer trimestre de 2016-Tercer trimestre de 2017**

	Facturación total
	Millones de pesos
Acumulado al tercer trimestre de 2016	12.475,4
Acumulado al tercer trimestre de 2017*	22.316,6
2016	
1° trimestre	3.040,6
2° trimestre	4.281,6
3° trimestre	5.153,2
4° trimestre*	7.414,2
2017	
1° trimestre*	5.737,2
2° trimestre*	8.277,8
3° trimestre*	8.301,5
Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior	
2017	
Acumulado al tercer trimestre de 2017	78,9
1° trimestre*	88,7
2° trimestre*	93,3
3° trimestre*	61,1

Fuente: INDEC

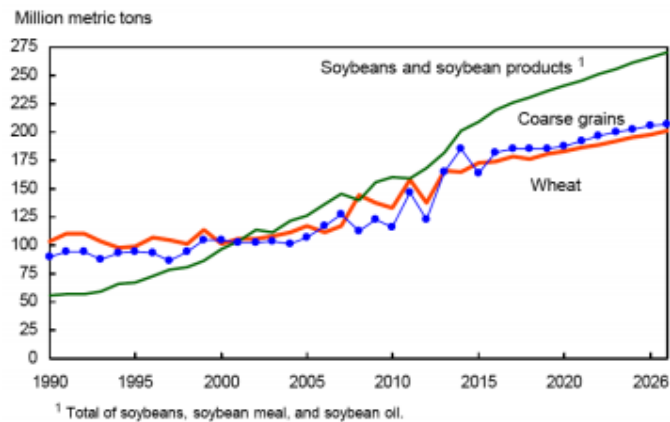
En el cuadro N° 5, podemos observar que, en el último año, hubo un incremento acumulado de 78,9% de facturación de maquinarias agrícolas en pesos. Esto demuestra la recuperación del sector, así como también el nivel de las inversiones que la industria está dispuesta a realizar.

A su vez, y como perspectiva a futuro, podemos usar para validar el buen porvenir de la industria, la batería de incentivos fiscales dispuestos por el gobierno de Mauricio Macri hacia la industria. En el siguiente listado, los enumeramos:

1. Reducción y eliminación de los impuestos a la exportación de varios productos agrícolas.
2. Eliminación del sistema de permisos de exportación de granos y oleaginosas.
3. Levantamiento de los controles monetarios.

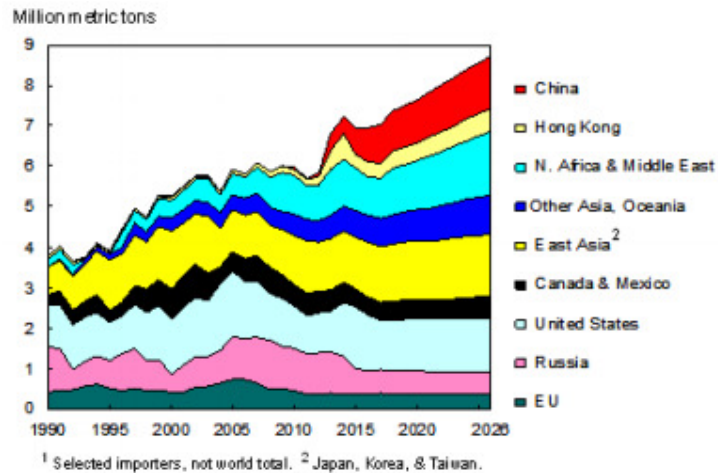
Asimismo, a la hora de analizar el sector agropecuario, debemos tomar como parámetros variables macroeconómicas mundiales. Gran parte de la producción en la Argentina es destinada a la exportación. Por lo tanto, debemos considerar tanto la evolución del Producto Bruto Neto del mundo y como así también, el posible crecimiento de la población mundial para prever si se requerirá mayor cantidad de alimentos para satisfacer ese crecimiento. Dado que se espera que ambas variables tengan pendiente positiva a lo largo de los próximos años, las proyecciones de comercialización de granos y carnes para los próximos diez años serían las siguientes:

Gráfico N° 8: Granos



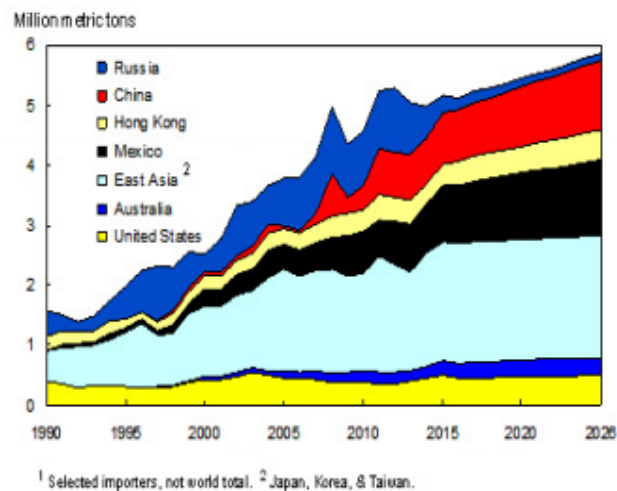
Fuente: Web-site ProducirConservando

Gráfico N° 9: Carne Bovina



Fuente: Web-site ProducirConservando

Gráfico N° 10: Carne Porcina



Fuente: Web-site ProducirConservando

Estos gráficos exponen que si hacemos una proyección a diez años, el mundo continuará incrementando su demanda de productos argentinos, lo que demuestra, en consecuencia, la importancia de la industria agropecuaria en nuestro país.

En este sentido, los utilitarios continuarán siendo demandados por un segmento con buenas perspectivas futuras.

- **Objetivos comerciales**

Con el fin de alcanzar nuestra visión, nuestro trabajo tendrá como objetivo ser la empresa líder en venta de automotrices Ford en el noroeste de Buenos Aires, llevando a cabo una exitosa gestión de nuestro negocio. Alineado con este objetivo, nuestra estimación de ventas para los primeros cinco años de actividad es la siguiente:

Cuadro N° 6: Proyecciones de ventas en los primeros 5 años

Producto	Modelo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Unidades	% de Ventas	Unidades	% de Ventas	Unidades	% de Ventas	Unidades	% de Ventas	Unidades	% de Ventas
1	Ka / Fiesta	107	24%	116	21%	122	21%	129	21%	135	21%
2	Ka+ / Fiesta Sedan	34	8%	40	7%	42	7%	44	7%	47	7%
3	Focus 5p	52	12%	63	11%	67	11%	70	11%	74	11%
4	Focus 4p	50	11%	76	14%	80	14%	84	14%	88	14%
5	EcoSport	55	12%	84	15%	89	15%	94	15%	98	15%
6	Ranger	103	23%	116	21%	122	21%	129	21%	135	21%
7	Mondeo	25	6%	28	5%	30	5%	32	5%	33	5%
8	Kuga	23	5%	26	5%	28	5%	29	5%	31	5%

Fuente: Elaboración propia

Entendemos que nuestro producto estrella tiene que ser la Ranger, dado el público apuntado y el auge del segmento en el país. Por eso consideramos que apuntar a mantener el *share* de Ford en Argentina dentro del volumen comercializado en nuestra región es el objetivo comercial que tenemos para alcanzar nuestra visión.

También, se entiende que el Ford Focus debe ser nuestro producto “vaca”, dada su aceptación en toda su trayectoria en la Argentina, por sus prestaciones y su prestigio ya cosechado.

La EcoSport también será uno de nuestros productos más rendidores, debido a que se encuentra bien catalogada dentro de un segmento en crecimiento, como el de las SUV (Sport Utility Vehicle), representando un 15% de nuestras ventas en términos de unidades. Asimismo lo será un segmento de vehículos livianos *entry level*, como el Fiesta y el Ka, autos de bajo costo con prestaciones mínimas y gran competitividad

en sus catálogos. Entre los Premium, esperamos comercializar vehículos Kuga y Mondeo, pero no se proyecta tener una amplia presencia ni crecimiento en esos segmentos.

- **Producto**

A continuación, se describen los productos que serán comercializados con su correspondiente ficha técnica y su gama de colores. Toda esta información se podrá encontrar en nuestro concesionario, al lado de cada una de las unidades en exposición.

1. Ford Ka:



Ficha técnica:

VERSIONES	S	SE	SEL	VERSIONES	S	SE	SEL	VERSIONES	S	SE	SEL
Largo (mm)		3886		Mirajes de puertas color carrocería	-	*	*	Audio con entrada auxiliar, USB y Bluetooth	*	-	-
Ancho sin espejos / con espejos (mm)		1695/1911		Faros antiniebla	-	-	*	Soporte para dispositivos MyFord Dock	*	-	-
Altura (mm)		1525		Luces diurnas	*	*	*	Sistema de conectividad Voice Pass Through	*	-	-
Distancia entre ejes		2491		Tercera luz de stop	*	*	*	Sistema de conectividad SYNC con control por voz	-	*	*
Llantas de acero	14"		-	Limpaparabrisas trasero	*	*	*	Pantalla multifunción monocromática	-	*	*
Llantas de aleación de aluminio	-		15"	Levantacristales delanteros y traseros eléctricos con "One Touch" para conductor	-	*	*	Controles de audio al volante	-	*	*
Neumáticos	175/65R14		195/55R15	INTERIOR				SEGURIDAD			
Rueda de auxilio	175/65R14			Aire acondicionado manual con filtro de polen	*	*	*	Cinturones de seguridad de 3 puntos (S) con pretensionador para conductor	*	*	*
Capacidad de baúl (L)	257			Asientos tapizados en tela	*	*	*	Cinturones de seguridad delanteros ajustables en altura	*	*	*
Dirección	Asistencia Electrónica (EPAS)			Alfombras delanteras y traseras de goma	*	*	*	Airbag frontal para conductor y acompañante	*	*	*
Frenos	Disco / Tambor			Asiento de conductor con regulación en altura	-	-	*	Cierre centralizado con comando a distancia	*	*	*
MOTORIZACIÓN				Apoyabrazos delanteros y traseros (3) ajustables	*	*	*	Cierre automático a los 15 Km/h	*	*	*
Tipo	Nafta			Asientos delanteros con portatarjetas	*	*	*	Sistema antibloqueo (ABS)	*	*	*
Cilindrada (cm ³)	1499			Asiento trasero rebatible 60/40	*	*	*	Alerta Volumétrica	-	-	*
Cilindros	4 en línea			Apertura de portón trasero remoto	*	*	*	Alerta de uso de cinturón de seguridad para conductor	*	*	*
Distribución	TVCT 16 válvulas			Computadora de a bordo	-	-	-	ABS en las 4 ruedas con Distribución Electrónica de Frenado (EDD)	*	*	*
Alimentación	Inyección electrónica			Columna de dirección ajustable en altura	*	*	*	Asistente al Frenado de Emergencia (EBA)	-	-	*
Potencia máxima (CV)	105 @ 6000			Parasol conductor y acompañante con espejo	*	*	*	Control Electrónico de Estabilidad (ESC) y Control de Tracción (TC)	-	-	*
Torque máximo (Nm)	138 @ 4500			ENTRETENIMIENTO				Asistente al Anaque en Pendientes (HLA)	-	-	*
EXTERIOR				4 Parlantes	*	*	*	Anclajes para sillas de niños ISOFIX y Top- tether	*	*	*
Espejos exteriores color carrocería con regulación eléctrica	-	*	*	Audio con CD, MP3, entrada auxiliar, USB y Bluetooth	-	*	*				



Fuente: Website Ford Argentina

2. Ford Fiesta:



Ficha técnica:



BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDD Universidad Argentina de la Empresa

VERSIONES	S PLUS	SE	SE AT	SE PLUS	SE PLUS AT	TITANIUM	TITANIUM AT	VERSIONES	S PLUS	SE	SE AT	SE PLUS	SE PLUS AT	TITANIUM	TITANIUM AT
Transmisión - Velocidades	Manual - 5 Vcl.	Automática		Manual - 5 Vcl.	PowerShift - 6 Vcl.	Manual - 5 Vcl.	PowerShift - 6 Vcl.	SEGURIDAD							
Carrocería				5 puertas				Airbag de rodillo para conductor	-	-	-	-	-	-	*
Combustible				Nafta				Airbags delanteros para conductor y acompañante	*	*	*	*	*	*	*
Motor				1.6 Sigma Ti-VCT				Airbags laterales de brazo en asientos delanteros	-	-	-	-	-	-	*
Cilindros				4 en línea				Airbags laterales tipo cortina	-	-	-	-	-	-	*
Potencia (CV/kW)				130 / 6,000				Alerta antirrotas	*	*	*	*	*	*	*
Torque (kgf/m)				152 / 4,200				Alerta de uso del cinturón de seguridad para conductor	-	-	-	*	*	*	*
Inyección de combustible / Alimentación				Electrónica multipunto				Asistencia al Arranque en Pendientes (HSA)	*	*	*	*	*	*	*
Dirección				Eléctrica (EPS)				Asistencia Electrónica al Frenado de Emergencia (EBA)	*	*	*	*	*	*	*
Frenos				Disco / Tambor				Barras estabilizadoras	*	*	*	*	*	*	*
Capacidad de tanque de combustible (L)	51				47			Cinturones de seguridad delanteros ajustables en altura	*	*	*	*	*	*	*
Capacidad de baúl (L)				281				Cinturones de seguridad traseros	5	5	5	5	5	5	5
EXTERIOR								Control Electrónico de Estabilidad (ESC)	*	*	*	*	*	*	*
Altura (mm)				1,664				Control de Tracción (TCS)	*	*	*	*	*	*	*
Largo (mm)				3,969				Distribución electrónica de Frenado (EBD)	*	*	*	*	*	*	*
Ancho de suspensión trasera (mm)				1,223 / 1,078				Sistema antibloqueo de Frenos (ABS)	*	*	*	*	*	*	*
Distancia entre ejes				2,489				Sistema de anclaje ISOFIX para sillas de bebé	*	*	*	*	*	*	*
Llantas de aleación de aluminio	15"			16"				Sistema inmovilizador de motor Security Lock®	*	*	*	*	*	*	*
Neumáticos	195 / 55 R15			195 / 50 R16				TECNOLOGÍA							
Equipos espejos laterales	-	-	-	*	*	*	*	Apertura de baúl con comando a distancia	*	*	*	*	*	*	*
Espejos exteriores color carrocería con regulación eléctrica	-	-	-	*	*	*	*	Apertura y cierre de vitales con comando a distancia	*	*	*	*	*	*	*
Espejos exteriores con luz de giro incorporada	-	-	-	*	*	*	*	Apertura y cierre de puertas con comando a distancia	*	*	*	*	*	*	*
Fuerza antirrotas	-	-	-	*	*	*	*	Cámaras de estacionamiento trasera	-	-	-	-	-	-	*
Llaves Inteligentes y Frenos	-	-	-	*	*	*	*	Cierre automático de puertas a 120 km/h	*	*	*	*	*	*	*
Limpia parabrisas con intermitencia regulable	*	*	*	*	*	*	*	Cierre centralizado de puertas	*	*	*	*	*	*	*
Ruido de aullido temporal				DS / 65 dB				Computador de abordo	*	*	*	*	*	*	*
Reverso luz de freno	*	*	*	*	*	*	*	Control de estabilidad cruzado	-	-	-	-	-	-	*
INTERIOR								Sensor crepuscular	-	-	-	-	-	-	*
Aire acondicionado manual	*	*	*	*	*	*	*	Sensor de lluvia	-	-	-	-	-	-	*
Alerta de puertas abiertas	*	*	*	*	*	*	*	Sensores de estacionamiento traseros	-	-	-	-	-	-	*
Alerta sonora de bloqueo de llaves	*	*	*	*	*	*	*	Sistema "Follow me home" de llaves de acompañante	*	*	*	*	*	*	*
Asiento de conductor / ajuste manual de 8 direcciones	*	*	*	*	*	*	*	Sistema de apertura de puertas sin llave "MyKey"	-	-	-	-	-	-	*
Climatizador automático	-	-	-	*	*	*	*	Sistema de arranque sin llave "Ford Power"	-	-	-	-	-	-	*
Columna de dirección ajustable en altura y profundidad	*	*	*	*	*	*	*	AUDIO Y CONECTIVIDAD							
Control de dirección eléctrica de 4 vías / sistema "One touch"	*	*	*	*	*	*	*	Radio AM/FM con redes de CD/MP3/USB, Play In y Bluetooth®	*	*	*	*	*	*	*
Palanca de cambios forjada en cuero ecológico	*	*	*	*	*	*	*	SAC de conectividad SYNC® y pantalla táctil de 6.5" / Compatibilidad	*	*	*	*	*	*	*
Panoramas	*	*	*	*	*	*	*	SYNC® con pantalla táctil LED de 6.5" / Compatibilidad	*	*	*	*	*	*	*
Revolvo de asientos traseros	60/40	60/40	60/40	60/40	60/40	60/40	60/40	Control por voz para dispositivos	*	*	*	*	*	*	*
Equipaje de asientos	36L	36L	36L	36L	36L	36L	36L	Sistema de audio con 6 parlantes (incluye tweeter)	*	*	*	*	*	*	*
Vidante forjado en cuero	*	*	*	*	*	*	*	Navegador satelital integrado	-	-	-	-	-	-	*
								Control satelital de audio en volante MyKey®	-	-	-	-	-	-	*



Fuente: Website Ford Argentina

3. Ford EcoSport:



Ficha técnica:



BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDDI *Universidad Argentina de la Empresa*

VERSIONES	S		SE			FREESTYLE		TITANIUM			
	1.5 Dragon	1.5 Dragon	1.5 Dragon	2.0 G8	1.5 S15	1.5 Dragon	2.0 G8	1.5 Dragon	1.5 Dragon	2.0 G8	
Carrocería											
Tacción	4x2										
Combustible	Nafta					Diesel		Nafta		4x2	
Cilindros	3		4			3		4		3	
Válvulas	12		16			12		16		12	
Potencia (CV/hp/m)	123/8900		170/6500			100/3750		123/6500		170/6500	
Torque (km/h/gm)	75/4500		202/4500			215/1750-3000		151/4500		202/4500	
Transmisión/Velocidades	Manual/5		Automática/6			Manual/5		Automática/6		Manual/5	
Levas en volante	-										
Nivel de emisiones	Euro V										
SUSPENSIÓN											
Delantero	Independiente tipo Mc Pherson con barra estabilizadora										
Trasero	Semi-Independiente					Independ. Multi		Semi-Independiente			
CAPACIDADES Y PESOS											
Número de pasajeros	5										
Tanque de combustible (l)	52										
Capacidad de baúl	362										
Capacidad de baúl con asientos reclinados (l)	178										
Capacidad de vado (mm)	550										
Peso en orden de marcha (kg)	1276	1277	1255	1320	1285	1242	1432	1252	1312	1310	
Peso bruto total (kg)	1660	1660	1700	1750	1660	1660	1810	1660	1700	1750	
EXTERIOR											
Barras de techo (sin barras transversales)	■										
Barras de techo (con barras transversales)	-										
Equipos exteriores Accent color	-										
Equipos exteriores color camo	■										
Equipos exteriores eléctricos	■										
Equipos exteriores eléctricos con Luz de día	■										
Faros antiniebla delanteros	■										
Faros defumadores de Neón	■										
Bancho de remolque delantero y trasero	■										
Grilla frontal Accent color	■										
Grilla frontal camo	-										
Grilla frontal Silver color	■										
Limpia parabrisas con detector automático de lluvia	■										
Uñas de acero de 15"	■										
Uñas de aleación de 15"	■										
Uñas de aleación de 16"	■										
Uñas de aleación de 17"	■										
Luz de dirección skua LED	■										
Manija de portón trasero cromada	■										
Manijas de puertas Accent color	■										
Manijas de puertas color camo	■										
Neumáticos 205 /50 R17	■										
Neumáticos 205 /60 R16	■										
Neumáticos 205 /65 R15	■										
Parabrisas laminado	■										
Tanca de seguridad en caso de vuelco	■										
INTERIOR											
Palanco de cambio revestido en cuero	■										
Piso de baúl regulable en altura	■										
Puntos de sujeción de carga en baúl (4)	■										
Tapizado de cuero parcial	-										
Tapizado de cuero	■										
Tapizado de tela	■										
Volante revestido en cuero	■										
COMFORT											
6 Parlantes	■										
7 Parlantes	-										
9 Parlantes	■										
Air acondicionado manual	■										
Asiento trasero 60/40 - plegable y rebatible	■										



BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDD Universidad Argentina de la Empresa

VERSIONES	S		SE			FREESTYLE		TITANIUM	
	1.5 Dragon	1.5 Dragon	1.5 Dragon	2.0 60i	1.50i3	1.5 Dragon	2.0 60i	1.5 Dragon	2.0 60i
Butaca del conductor con ajuste lumbar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Butaca del conductor con ajuste manual en altura	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cierre centralizado de puertas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cierre Puertas global remoto de puertas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Climatizador automático (EATC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Columna de dirección regulable en altura y profundidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadora de a bordo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consola Central con apoyabrazos y posavasos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consola superior portabaterías	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de velocidad crucero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Escamoteo automático de luces	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Espejo retrovisor lateral fotocromático	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guarnición estofada	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Levantacristales delanteros y traseros eléctricos con sistema "One Touch"	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luz de control	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luz ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio (AM/FM) con conectividad USB y Bluetooth	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sensores de estacionamiento trasero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema "Follow me home"	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soporte para motofuerras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Techo solar con apertura y cierre eléctrico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toma de TV en compartimento trasero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TECNOLOGÍA									
Dirección asistida eléctrica (EPS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cámara de estacionamiento trasera	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema My Key	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Navegación satelital integrada	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Planta USB (2) y ventada auxiliar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apertura de puertas de llave (Keyless)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anaqueles de llave "Ford Power"	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de audio con control de audio y teléfono en volante	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de audio SYNC®	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Synch® con pantalla color de 4.2" y control por voz	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Synch® con pantalla multi-táctil de 6.5" y control por voz	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Synch® con pantalla multi-táctil de 8" y control por voz	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manómetro de Presión de Neumáticos (TPMS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tablero de instrumentos con pantalla TFT color de 4.2" configurable	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEGURIDAD									
Airbag frontal para el conductor y acompañante	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Airbag de rodillo para conductor	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Airbag laterales y de tipo cortina	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alarma de luces encendidas y auto de puertas abiertas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alarma volumétrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apoyabrazos regulables en altura (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Advisión de conductor de seguridad desconectado conductor y acompañante	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cinturones de seguridad al conductor y acompañante con pretensor	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cinturones de seguridad delanteros inerciales de 3 puntos con regulación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cinturones de seguridad traseros inerciales de 3 puntos (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de estabilidad electrónico (ESC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de Tracción	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frenos a disco delanteros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frenos a tambor traseros de 9"	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frenos ABS en los 4 ruedas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de activación de balizas y desbloqueo de puertas post-colisión	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de anclaje ISOFIX en asientos traseros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de asistencia al arranque en pendiente (H-LA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de asistencia al frenado de emergencia (EBA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de atenuación de riesgo de vuelco (ESC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema inmovilizador de motor	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tercera luz de stop	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Troto de puertas para niños en puertas traseras	-	-	-	-	-	-	-	-	-



A: 1365 mm
B: 2507 mm
C: 2020 mm
D: 1550 mm
E: 1165 mm
F: 1665 mm

Fuente: Website Ford Argentina

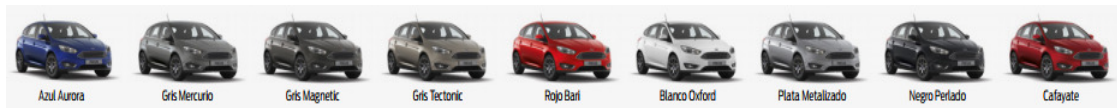
4. Ford Focus:



Ficha técnica:

VERSIONES	S	SE	SE PLUS	TITANIUM
Caroceño			5 Puertas	
Combustible			NAFTA	
Motor	1.6L Sigma TiVCT		2.0L Duratec GDI	
Cilindros			4 en línea	
Válvulas			16	
Potencia (CV/kpm)	125 / 6.300		170 / 6.600	
Torque (Nm/gpm)	159 / 4.000		202 / 4.450	
Inyección de combustible			Inyección Electrónica (EFI)	
Transmisión/ Velocidades (MT/AT)	Manual 5 velocidades		Manual 5 vel/ Powershift Secuencial – 6vel.	
Frenos delanteros/traseros	Disco/Tambor	Disco/Disco	Disco/Disco	Disco/Disco
Capacidad de tanque de combustible (L)			55	
EXTERIOR				
Espejos exteriores color carrocería	■	■	■	■
Espejos exteriores rebatibles eléctricamente, calefacionados y con luz incorporada	-	-	-	-
Espejos exteriores rebatibles eléctricamente y calefacionados	-	-	-	-
Faros antiniebla delanteros y trasero	■	■	■	■
Faros delanteros Bi-luzón direccionales con iluminación adaptativa	-	-	-	-
Faros traseros con tecnología LED	■	■	■	■
Lavafaros delanteros ocultos	■	■	■	■
Luzes diurnas con tecnología LED	■	■	■	■
Limpia parabrisas de intermitencia variable con sensor de lluvia	■	■	■	■
Llantas de aleación de 16"	■	■	-	-
Llantas de aleación de 17"	-	-	■	-
Llantas de aleación de 17" tonalizadas y maquinadas	-	-	-	■
Mangijas de puertas color carrocería	■	■	■	■
Neumáticos	205/55 R16			215/50 R17
Spoiler trasero color carrocería	■	■	■	■
TECNOLOGÍA				
Sistema de apertura y cierre de puertas "sin llave"	-	-	-	■
Sistema de arranque sin llave "Ford Power"	-	-	-	■
Sistema de control para llaves auxiliares Ford MyKey®	■	■	■	■
Sistema de conectividad SYNC® con control por voz para dispositivos	■	■	■	■
Sync® con pantalla multimedial de 8" y compatibilidad con Android Auto® y Apple CarPlay®	-	-	-	■
Cámara de estacionamiento trasera	-	-	■	■
Navegación GPS 3D	-	-	■	■
Sistema de audio con control satelital, reproductor de CD, MP3 y 6 parlantes	■	■	■	-
Sistema de audio SYNC® con 9 parlantes Hi-Fi	-	-	-	■
Control de velocidad cruceo y limitador de velocidad	■	■	■	■
Sensores de estacionamiento traseros	-	-	■	■
Sensores de estacionamiento delanteros	-	-	■	■
Sistema de Estacionamiento Asistido Paralelo y Perpendicular con función Pull out	-	-	■	■
CONFORT				
Aire acondicionado manual	■	-	-	-
Apertura y cierre centralizado de puertas con comando a distancia	■	■	■	■
Apertura y cierre global de cristales con comando a distancia	-	-	■	■
Apoyabrazos delantero central con guardabojas	-	■	■	■
Apoyabrazos central trasero con posavasos	-	-	-	■
Asiento de conductor con 6 ajustes eléctricos de posición	-	-	-	■
Asiento de conductor con ajuste lumbar manual	-	-	-	■
Asiento de conductor con regulación de altura	■	■	■	-

VERSIONES	S	SE	SE PLUS	TITANIUM
Tapizados de asientos en cuero	-	■	■	■
Climatizador automático bi zona	-	■	■	■
Columna de dirección ajustable en altura y profundidad	■	■	■	■
Encendido automático de luces	-	■	■	■
Control de cambios secuenciales con levas al volante (solo versiones AT)	-	■	■	■
Espejo retrovisor interior fotocromático	■	■	■	■
Espejos exteriores con comando eléctrico	■	■	■	■
Sistema "Follow Me Home" de luces para acompañamiento	■	■	■	■
Levantacristales delanteros y traseros eléctricos	■	■	■	■
Luces de lectura delanteras individuales	-	■	■	■
Luz de cortesía trasera	-	■	■	■
Nivelación automática de altura en luces delanteras	-	■	■	■
Parasoles de conductor y acompañante con espejo de cortesía y luz	-	■	■	■
Rebatajo de luz de tablero	-	■	■	■
Techo solar eléctrico	-	■	■	■
Volante con control remoto de audio, computadora de abordo y teléfono	■	■	■	■
Volante forrado en cuero	-	■	■	■
SEGURIDAD				
Frenos ABS con EBD y EBA	■	■	■	■
Activación automática de luces de emergencia	■	■	■	■
Airbags delanteros para conductor y acompañante	■	■	■	■
Airbags laterales de tórax en asientos delanteros	-	■	■	■
Airbags laterales tipo cortina	-	■	■	■
Alerta de luces encendidas y puertas abiertas	■	■	■	■
Alarma perimetral y volumétrica	■	■	■	■
Apoyacabezas traseros ajustables en altura (3)	■	■	■	■
Autobloqueo de puertas con velocidad (desde las 7 km/h)	■	■	■	■
Cinturones de seguridad delanteros inerciales de 3 puntos con pretensionadores	■	■	■	■
Cinturones de seguridad traseros (3) inerciales de 3 puntos	■	■	■	■
Dirección Asistida Electrónica (EPAS)	■	■	■	■
Frenos a disco en las 4 ruedas - delanteros ventilados	-	■	■	■
Alertas de uso de cinturones de seguridad delanteros	■	■	■	■
ESC con Control de Tracción (TCS) y Control de Torque en Curvas (TVC)	■	■	■	■
Active City Stop (Sistema de Frenado Automático en Ciudad)	-	■	■	■
Sistema de activación de bulizos y desbloqueo de puertas post-colisión	■	■	■	■
Sistema de anclaje ISOFIX en asientos traseros	■	■	■	■
Sistema de Asistencia al Arranque en Pendientes (HLA)	■	■	■	■
Sistema Detector de baja presión en Neumáticos (DDPS)	■	■	■	■
Sistema inmovilizador de motor (EPATS)	■	■	■	■
Tercera luz de stop	■	■	■	■
Traba para niños en puertas traseras	■	■	■	■
DIMENSIONES				
Largo (mm)			4.360	
Distancia entre ejes (mm)			2.648	
Ancho total sin espejos / con espejos (mm)			1.823 / 2.010	
Altura (mm)			1.469	
Peso en orden de marcha (kg) (MTAT)	1.354	1.370	1.370/1.401	1.370/1.401
Capacidad del baúl (L)			316	
■ Equipamiento disponible - Equipamiento no disponible				



Fuente: Website Ford Argentina

5. Ford Ranger:



Ficha técnica:

MODELO	C cabina Simple		C cabina Doble		C cabina Simple		C cabina Doble		C cabina Simple		C cabina Doble	
	4x2	4x4	4x2	4x4	4x2	4x4	4x2	4x4	4x2	4x4	Limitad	Limitad 4T
Versiones	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL	XL
MOTOR	Nutra		Diesel		Diesel		Diesel		Diesel		Diesel	
Modelo	Duratec 2.5i iVCT		Puma TDCI 2.2i eTGV		Puma TDCI 2.2i eTGV		Puma TDCI 2.2i eTGV		Puma TDCI 2.2i eTGV		Puma TDCI 2.2i eTGV	
Cilindrada (cm³)	2498		2398		2398		2398		2398		2398	
Configuración	4 en línea, 16 válvulas		4 en línea, 16 válvulas		4 en línea, 16 válvulas		4 en línea, 16 válvulas		4 en línea, 16 válvulas		4 en línea, 16 válvulas	
Inyección de combustible / Alimentación	Elect. Secuencial Multipunto		Directa - Electrónica, Inyección Common Rail / TSI Inyectores		Directa - Electrónica, Inyección Common Rail / TSI Inyectores		Directa - Electrónica, Inyección Common Rail / TSI Inyectores		Directa - Electrónica, Inyección Common Rail / TSI Inyectores		Directa - Electrónica, Inyección Common Rail / TSI Inyectores	
Relación de compresión	9,7:1		15,5:1		15,5:1		15,5:1		15,5:1		15,5:1	
Potencia (CV / rpm)	166 / 5200		150 / 3700		150 / 3700		150 / 3700		150 / 3700		150 / 3700	
Torque (Nm / rpm)	225 / 4.500		375 / entre 1.500 y 1.500		375 / entre 1.500 y 1.500		375 / entre 1.500 y 1.500		375 / entre 1.500 y 1.500		375 / entre 1.500 y 1.500	
Sostenibilidad y Etiqueta												
	Sistema de monitoreo de batería (BMS)											
TRANSMISIÓN	Getrag MT65		Getrag MT82		Festifo		Getrag MT62		Festifo		Getrag MT62	
Marsa / Modelo	Manual / 5 Velocidades		Manual / 5 Velocidades		Autom. Secuencial 6 Vel.		Manual / 6 Velocidades		Autom. Secuencial 6 Vel.		Manual / 6 Velocidades	
Tipo / Velocidades	Manual / 5 Velocidades		Manual / 5 Velocidades		Autom. Secuencial 6 Vel.		Manual / 6 Velocidades		Autom. Secuencial 6 Vel.		Manual / 6 Velocidades	
EMBRAGUE	Hidráulico - Dirección simple											
Tipo	Hidráulico - Dirección simple / Placa autoajustable											
EJE TRASERO	Hidráulico - Dirección simple / Placa autoajustable											
Relación	5,3:1		3,2:1		3,3:1		3,7:1		3,2:1		3,7:1	
DIRECCIÓN	Hidráulico - Dirección simple / Placa autoajustable											
Tipo	Hidráulico a pñón y cremallera		Hidráulico a pñón y cremallera		Dirección asistida eléctrica (EPS)		Hidráulico a pñón y cremallera		Dirección asistida eléctrica (EPS)		Dirección asistida eléctrica (EPS)	
SUSPENSIÓN	Paralelogramo deformable - Amortiguadores hidráulicos presurizados a gas - Sistema estabilizador											
Delanteras	Elásticos semiaélicos - Amortiguadores hidráulicos presurizados a gas, hidroluzos y contrapares, antenas al chasis											
Trasera	Elásticos semiaélicos - Amortiguadores hidráulicos presurizados a gas, hidroluzos y contrapares, antenas al chasis											
FRENOS	Disco ventilado de 302 mm de diámetro											
Delanteras	Tambor con zapatas autoajustables											
Trasera	Tambor con zapatas autoajustables											
ABS y EBD en las 4 ruedas	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■											
NECESIDADES	255/70 R16		255/70 R16		255/70 R16		255/70 R16		255/70 R16		255/70 R16	
RESERVAS	255/70 R16											
Presión de marcha (kg)	1317	1346	2195	1830	1940	1948	2058	1990	2104	2108	2132	2152
Presión total (kg)	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200
Capacidad de carga (kg) (I)	1473	1354	1065	1370	1260	129	1342	1200	1196	1192	1188	1058
Capacidad de remolque (kg) (I)	1700	1700	2500	1600	1600	1600	1600	1600	3350	1800	3350	1800
Capacidad tanque de combustible (L)	80											
EMISIONES Y CAPACIDADES												
Distancia entre ejes (mm)	3210											
Largo total (mm)	5358											
Ancho total (mm)	2163											
- Con espejos (mm)	1950											
- Sin espejos (mm)	1815											
Alto (descarga - sin barras o con barras)	1800	1815	1815	1800								
Caja de carga - Largo (mm)	2371	1548	1548	2371								
- Ancho (mm)	1560											
- Ancho entre buches (mm)	1159											
- Alto (mm)	58											
- Volumen (m³)	1,80	1,18	1,18	1,80								
Capacidad de viento (mm)	800											
Despeje mínimo del suelo (mm)	252											
Ángulo de ataque	20°											
Ángulo de salida	20°											
Ángulo ventral	24°											

Modelo	Cabina Simple		Cabina Doble						Límite	
	4x2	4x4	4x2	4x4	4x4	4x4	4x4	4x4		
VERIONES	IL	IL	IL	ILS	ILT No/ta	ILT	IL	ILS	ILT	Límite
EXTERNO/INTERNO										
Barras San Antonio comando	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Barras San Antonio comando con iluminación de caja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Barras y Puntos de apoyo de dispositivos (con iluminación de caja) y Bases protectoras de caja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos electrónicos comandos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos electrónicos, pantalla, mandos de puerta y partes comandos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paraplujeo comando	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganchos para fijación de carga (Portabolsa) y Ganchos para remolque de trailers y buques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llantas de acero de 16"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llantas de aleación de 16"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llantas de aleación de 17"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llantas de aleación de 18"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Protector frontal de motor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Protección de carga de arriba abajo (cargado combustible)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EXTERNO/INTERNO										
Advertencia conductor o Apaga manual en 3 direcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Advertencia conductor o Apaga manual en 4 direcciones (Lambas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Advertencia conductor o Apaga electrónico en 3 direcciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobertura de placa en vehículo estacionado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobertura de placa en vehículo estacionado y Albornozes "Ranger"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tapizado de asientos (1)	Tela	Tela	Tela	Tela	Tela	Tela	Tela	Tela	Tela	Cuero
Transmisiones y componentes interiores, cerraduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACCESORIOS Y Opcionales										
Portabolsa (4x4) con 4x4 de 4x2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SVNCR (con pantalla multicolor de 11" y compatibilidad con tecnología Apple Car Play®)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de Audio con reproductores de CD y MP3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conexión Auxiliar para equipos portátiles MP3, Bluetooth y USB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de conectividad SVNCR con control por voz para dispositivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comandos de audio y teléfono en el volante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Navegador Satelital Integrado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEGURIDAD										
3 Airbags (conductor y acompañante, de hombro y en cortina)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Airbags (conductor y acompañante, volantes, volantes traseros y cortinas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de frenos ESP®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sistema de monitoreo de presión de neumáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Columna de dirección collapsible y Barras de protección contra impactos en puertas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABS y ESP en las 4 ruedas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de Estabilidad (ESP), Control de Tracción (TCS) y Control Anti-velocidad (XCR)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LSI (Luz de freno de mano) y (Baqueo de Dirección) al 100% (LSD)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control Electrónico de Cruces (ESC)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adaptador de Puertas en Puertas (P.A.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de Frenos de Tracción (TSC) y Control de Carga Adaptativa (L.A.C)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adaptador y Luz de Frenado de Emergencia (EBA) (EBA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Faros antiniebla delanteros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apoyabrazos regulables en altura	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
Modulador de Frenos manual de control limitado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alerta de vibración de seguridad al volar (sistema conductor y acompañante)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tercer cinturón de seguridad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amplificador de motor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alarma antirrobo y antirrobo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COMFORT										
Asiento acondicionado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadora de abordo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Climatizador automático digital de zona EXTC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dirección asistida eléctrica (EPS)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cámara de estacionamiento trasera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sensor de estacionamiento trasero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sensor de estacionamiento delantero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cierre centralizado de puertas y Cierre automático de puertas en velocidad (20 km/h)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cerradura para llaves remota de puertas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control de velocidad cruzado con comando en el volante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Control electrónico de 4x4 en marcha "4H" en 4x4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consola central refrigerada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cerchote de techo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desempañador trasero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos electrónicos de instrumentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos electrónicos de audio, luz de freno, y play-back de instrumentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipos electrónicos de instrumentación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encendido automático de luces y Sensor de lluvia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llaves inteligentes "sin tocar" delatantes y llaves (2) "anti-pick"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llaves inteligentes "sin tocar" para conductor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Llaves inteligentes con apertura y cierre global remoto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3x Toma 12v voltios traseros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Con barra de remolque (2) Tapizado de cuero con insertos de cuero ecológico ac: Disponible de serie - No disponible



Fuente: Website Ford Argentina



BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDDT *Universidad Argentina de la Empresa*

6. Ford Mondeo:



Ficha técnica:

VERSION	SEL	TITANIUM	VERSION	SEL	TITANIUM
Cámara	4 Puertas		Control de velocidad crucero		
Combustible	Nafta		Dirección Asistida Electrónica (EPS)		
Motor	2.0L EcoBoost GTDI		Espejo retrovisor interior fotocromático		
Cilindros	4 cilindros		Selector de cambio estativo "Rotary Shift"*		
Valvulas	16		Freno de estacionamiento eléctrico		
Potencia (CV/kW)	240 / 17500		Levantacristales delanteros y traseros eléctricos con "one touch"		
Torque (kg/m)	340 (1750-4000)		Limpia parabrisas de intermitencia variable con sensor de lluvia		
Inyección de combustible	Inyección directa		Luces de lectura delanteras individuales y porta-antirresaca		
Trazación	Delantera		Luz de ambiente multicolor (7 colores)		
Transmisión / Velocidades	Automática 6 velocidades 6 Luvas en volante		Luz de consola trasera		
Turbo alimentación	Si		Parasoles de conductor y acompañante con equip de cortina y luz		
Capacidad de pasajeros	5		Rebato de luz de tablero		
Capacidad de tanque de combustible (L)	62		Sensores de estacionamiento delanteros		
EXTERIOR			Sensores de estacionamiento traseros		
Continente de llantas antirrebote comando			Sistema "PilotView Home" de luces para acompañamiento		
Doble caño de escape con punta cromada			Sistema "My key" de llave programable con funciones de seguridad		
Espejos exteriores abatibles eléctricamente, con memoria, calefacionados, con luz incorporada y de conductor fotocromático			Tapacables de asientos en cuero		
Faros delanteros halógenos			Techo solar eléctrico		
Faros delanteros con tecnología full LED			Volante forado en cuero		
Faros antiniebla delanteros			Volante forado en cuero y calefacionado		
Faros antiniebla delanteros con tecnología LED			SEGURIDAD		
Faros traseros con tecnología LED			ABS con EBD y EBA		
Barra frontal superior con contorno cromado			Airbags delanteros para conductor y acompañante		
Llantas de aleación de 18"			Airbags laterales de torso en asientos delanteros		
Mandos de puertas color carcasa con inserto cromado			Airbags laterales top curtain		
Neumáticos	235/45 R18		Airbags de cabeza para conductor y acompañante		
Rueda de auxilio temporal (TCS/R016)			Airbags de cinturones traseros		
Spoker Trasero			Alarma Perimetral Volumétrica		
Ventanas delanteras y traseras con inserto cromado			Alarma de luces encendidas y puertas abiertas		
TECNOLOGIA			Alertas de uso de cinturones de seguridad delanteros		
Apertura de puertas "in lay"			Apoyabrazos traseros ajustables en altura (1)		
Apertura de puertas con código de seguridad (SecurCode)			Automatización de puertas con velocidad		
Atrache en llave "Ford Power"			Cinturones de seguridad delanteros inerciales de 3 puntos con pretensores		
Cámara de estacionamiento trasera			Cinturones de seguridad traseros inerciales de 3 puntos		
Encendido remoto mediante comando a distancia			Control de "Torque en Curvas"		
Sistema de audio con control al volante, CD, MP3, USB y 10 parlantes			Control Electrónico de Estabilidad (ESC) con Control de Trazación (TCS)		
Sistema de audio SYNC3 con control al volante, CD, MP3, USB y 10 parlantes Hi-Fi			Encendido automático de luces		
Sistema de Estacionamiento Asistido asistido y perpendicular			Encendido automático de luces altas		
Sistema de conectividad SYNC3 con pantalla multi-táctil de 8" y control de voz			Frenos a disco en las 4 ruedas - delanteros ventilados		
Navegación GPS 3D			Sistema de ayuda SYNC3 en salidas traseras		
Tablero de instrumentos con velocímetro central y dos pantallas LCD de 4.3" con 7 púlpas			Sistema de Asistencia al Atrache en Pendientes (H/LA)		
COMODIDAD			Sistema de mantenimiento de carril (Lane keeping aid)		
Apertura de baúl desde el interior			Detector de fatiga		
Apertura y cierre centralizado de puertas con comando a distancia			Sistema Detector de baja presión en Neumáticos (TPMS)		
Apertura y cierre global de cristales con comando a distancia			Sistema Post Colisión de actuación automática de baltax, bocina y desbloqueo de puertas		
Apoyabrazos delanteros central con guarda objetos			Tercera luz de stop		
Aquafrenos central trasero con posavasos			Tuba para niños en puertas traseras (manual)		
Asiento de conductor con 10 ajustes eléctricos de posición (incl. Lumbar) y memorias			DIMENSIONES		
Asiento de acompañante con 10 ajustes eléctricos de posición			Largo (mm)		4844
Asiento de acompañante con regulador eléctrico de 6 posiciones			Distancia entre ejes (mm)		2850
Asientos delanteros calefacionados			Ancho total con espejo (mm)		2131
Asientos delanteros calefacionados y refrigerados			Altura (mm)		1484
Asiento del conductor con sistema "easy entry"			Peso en orden de marcha (kg)		1669
Climatizador automático 3 zonas con salidas para las plazas traseras			Capacidad de baúl (L)		594
Columna de dirección ajustable en altura y profundidad					

• Equipamiento de serie - Equipamiento no disponible



Fuente: Website Ford Argentina

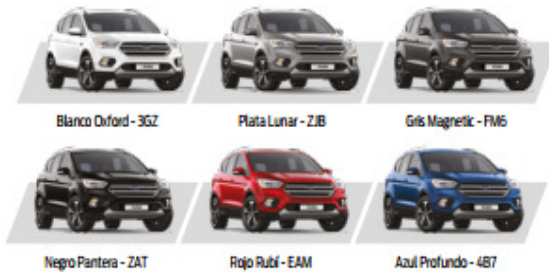
7. Ford Kuga



Ficha técnica:

VERSIÓN	SEL	SEL AWD	TITANIUM
Carcasa		5 Puertas	
Combustible		Nafta	
Motor		2.0L GTDI EcoBoost	
Cilindros		4 en línea	
Válvulas por cilindro		4	
Potencia (CV/kW)		240 / 5.500	
Torque (Nm/kW)		360 / 2.300-4.500	
Alimentación		Inyección directa, Turbo, Intercooler	
Transmisión		Automática Secuencial - 8 Velocidades	
Tacción	Delantera	Tracción Integral Inteligente AWD (All Wheel Drive)	
Capacidad de tanque de combustible (L)		60	
EXTERIOR			
Barra de techo porta equipaje de acero satinado	*	*	*
Caño de escape con salida doble y terminación cromada	*	*	*
Deflector de aire trasero color acero satinado	*	*	*
Espes retrovisores eléctricos y calefacionados con luz de giro incorporada	*	*	*
Espes retrovisores rebatibles eléctricamente	*	*	*
Fares antiniebla delanteros y traseros	*	*	*
Fares delanteros Bi-lanón autoajustables con iluminación direccional y tecnología LED	*	*	*
Fares traseros con tecnología LED	*	*	*
Grilla frontal con aletas cromada	*	*	*
Limpiaaparabrisas con sensor de lluvia	*	*	*
Lavafaros delanteros ocultos	*	*	*
Llantas de aleación de 17"	*	*	*
Llantas de aleación de 18"	*	*	*
Neumáticos		235/ 55 R17	235/ 50 R18
Spoiler trasero integrado color carcasa	*	*	*
CONFORT			
Apertura y cierre global de puertas y cristales con comando a distancia	*	*	*
Apoyabrazos delanteros y consola central	*	*	*
Apoyabrazos trasero central con pesavozos	*	*	*
Asiento del conductor con regulación eléctrica de 10 posiciones incluyendo ajuste lumbar	*	*	*
Asiento del acompañante con regulación en altura y ajuste lumbar	*	*	*
Asientos delanteros calefacionados	*	*	*
Asientos traseros rebatibles y rebatibles 60/40	*	*	*
Banquetas rebatibles en reposición de asientos delanteros	*	*	*
Climatizador automático Bi-zona	*	*	*
Comando satelital de audio, computadora de abordo y teléfono en volante	*	*	*
Control de velocidad cruceo con sistema de limitador de velocidad	*	*	*
Encendido automático de luces	*	*	*
Espejo retrovisor fotocromático	*	*	*
Lavacristales eléctricos delanteros y traseros con sistema "One Touch".	*	*	*
Luces de lectura delanteras individuales	*	*	*
Luces de cortesía LED delantero y trasero	*	*	*
Palanca de cambios forjada en cuero	*	*	*
Pasosales de conductor y acompañante con espejo de cortesía y luz	*	*	*
Reóstato de luz de tablero	*	*	*
Salida de aire para plazas traseras	*	*	*
Sensores de estacionamiento traseros	*	*	*
Sensores de estacionamiento delanteros	*	*	*
Sistema de apertura y cierre de portón trasero manos libres y desde el interior	*	*	*
Sistema de audio con reproductor de CD, MP3 y 6 parlantes	*	*	*
Sistema de audio Sony® con reproductor de CD, MP3 y 10 parlantes Hi-Fi	*	*	*
Sistema de ambientación con luces de LED	*	*	*
Sistema "Follow me Home" de luces de acompañamiento	*	*	*
Tapizado de asientos en cuero	*	*	*
Techo panorámico y cobertor con apertura eléctrica	*	*	*
Volante forjado en cuero	*	*	*
TECNOLOGÍA			
Camara de estacionamiento trasera	*	*	*
Puerto USB y entrada auxiliar	*	*	*
Navegador satelital integrado	*	*	*
Pantalla TFT color de 8"	*	*	*

VERSION	SEL	SEL AWD	TITANIUM
Sistema de apertura de puertas sin llave	*	*	*
Sistema de arranque sin llave "Ford Power"	*	*	*
Sistema Start & Stop	*	*	*
Display de 4.2" configurable	*	*	*
Sistema de conectividad SYNC 3 con control por voz para dispositivos	*	*	*
Sistema de Estacionamiento Adición Paralelo y Perpendicular con función Pull Out	*	*	*
SEGURIDAD			
Asistencia al Arranque en Pendientes (HSA)	*	*	*
Airbags delanteros para conductor y acompañante	*	*	*
Airbags laterales de tórax en asientos delanteros	*	*	*
Airbags laterales tipo cortina	*	*	*
Airbag de rodilla para conductor	*	*	*
Atenuación de Riesgo de Vuelco (ARF)	*	*	*
Aviso visual y sonoro de cinturones de seguridad delanteros desconectados	*	*	*
Alerta de puertas abiertas y luces encendidas	*	*	*
Alarma antirobo volumétrica	*	*	*
Cinturones de seguridad delanteros ajustables en altura, inerciales de 3 puntos con pretensores	*	*	*
Cinturones de seguridad traseros (3) inerciales de 3 puntos	*	*	*
Control Electrónico de Estabilidad (ESP)	*	*	*
Control de tracción con control dinámico de torque en curvas (Torque Vectoring Control)	*	*	*
Control de Balanceo de Trailer (TSM)	*	*	*
Dirección Asistida Electrónica (EPAS)	*	*	*
Frenos de disco en las 4 ruedas + delanteros ventilados	*	*	*
Luces de Frenado de Emergencia (EBS)	*	*	*
Sistema de tracción integral inteligente AWD (All Wheel Drive)	*	*	*
Sistema Antibloqueo de Frenos (ABS), Distribución Electrónica de Frenado (EBD) y Asistencia Electrónica al Frenado de Emergencia (EBA)	*	*	*
Sistema de Mantenimiento de carril (Lane Keeping Aid)	*	*	*
Sistema Active City Safety	*	*	*
Sistema Inmovilizador de motor (EPKTS)	*	*	*
Anclaje para sillas de bebé ISOFIX en asientos traseros	*	*	*
Traba de puertas y ventanas traseras para niños	*	*	*
DIMENSIONES EXTERIORES			
Largo (mm)		4,524	
Ancho sin / con espejos (mm)		1,838/2,086	
Altura sin / con barras de techo (mm)		1,679/1,736	
Desplazamiento mínimo del suelo (mm)		166	
Distancia entre ejes (mm)		2,490	
Peso en orden de marcha (kg)		1,777	
Peso bruto total (kg)		2,250	
Capacidad del baúl (L) / con asientos rebatidos		456/1,653	
* Equipamiento Disponible ** Equipamiento No Disponible			



Fuente: Website Ford Argentina

• **Precio**

Son muchas las variables que tendrán injerencia en el precio de los productos a comercializar. Asimismo, son diversos los acuerdos que se pueden alcanzar con los distintos clientes.

Si bien el precio de lista será el mismo para todos los clientes, las siguientes variables son las que pueden modificarlo:

- Stock actual de la unidad requerida.
- Color requerido por el cliente.

- Situación del mercado, en caso de estar activo no hay necesidad de realizar bonificaciones.
- Situación de la concesionaria en función del objetivo que Ford impone a sus *dealers*.
- Fidelidad del cliente.
- Forma de pago.

El precio dependerá de lo que fije Ford, dado que se trata de un producto “empaquetado” y las prestaciones vienen predeterminadas. Actualmente, en la Argentina existe mucha competencia entre las distintas automotrices, por lo tanto, eso no permite que los precios varíen demasiado de un mes a otro.

A su vez, gran parte del costo de los autos es la alta carga impositiva que los productos tienen. En 2017, el gobierno de Mauricio Macri eliminó el impuesto interno de 10% que gravaba a los 0km con un precio al público entre \$540.000 y \$1.200.000. Esta medida redujo el precio. La Ford Ranger en este caso, está exenta de muchos impuestos internos por tratarse de un vehículo utilitario. Esto provocó que muchos clientes del mercado de camionetas se decidieran a invertir en el segmento pick-ups y obtener las mismas prestaciones a un precio menor que otras camionetas de lujo.

Así como es la terminal quien establece el precio de venta del producto a la concesionaria, también existe un sistema de objetivos de ventas de unidades que cada concesionaria debe alcanzar para tener una buena relación con su proveedora de producto terminado (Ford).

Una estimación de los precios de lista y costos de los productos para inicios de 2020 sería la siguiente:

	Costo	Precio	Margen sobre Ventas
	ARP	ARP	%
Ka / Fiesta	\$360.800	\$451.000	20%
Ka+ / Fiesta Sedan	\$371.200	\$464.000	20%
Focus 5p	\$541.600	\$677.000	20%
Focus 4p	\$534.400	\$668.000	20%
EcoSport	\$506.400	\$633.000	20%
Ranger	\$759.200	\$949.000	20%
Mondeo	\$733.500	\$978.000	25%
Kuga	\$871.500	\$1.162.000	25%

Fuente: Elaboración propia.

Estos precios corresponden a versiones promedio por modelo. Su punto de partida son precios a enero 2018 y asumen una inflación de 19,9% para 2018 y de 14% para 2019. Con respecto a la devaluación, se parte de una relación USD/ARP 20, a un tipo de cambio asumido a diciembre 2019 de USD/ARP 23. Para estimar los precios y costos a 2020, se aumentaron los precios siguiendo la tasa de inflación que, dados estos números, es similar para el año 2018 y menor que la tasa de devaluación para el año 2019.

Como ya fue aclarado anteriormente, estos precios variarán de acuerdo con los factores detallados, por lo que serían solo precios de lista.

Los precios de lista son efectivos para transacciones al contado. También ofreceremos otras formas de pago como la financiación directa de Ford, mediante la venta de planes de ahorro administrada por Ford Credit.

A fines de 2017, diversas entidades bancarias comenzaron a ofrecer créditos ajustables a metodología UVA para la compra de automóviles. Esto implica una competencia directa con los planes de ahorro que ofrecen las diversas terminales, ya que ambas ponen a disposición un vehículo a aquellos que no cuentan con el dinero para pagarlo al contado.

- **Comercialización**

DASA tendrá tres canales de ventas disponibles:

- Venta Directa
- Ventas Especiales
- Plan Ovalo

La venta directa se considera de pago contado. La transferencia se realiza directamente a la cuenta bancaria de DASA y luego se presenta el comprobante en nuestras instalaciones.

En el caso de las ventas especiales, la facturación debe ser a empresas comprendidas dentro del régimen de sociedades u otras entidades con personería jurídica acreditada, excluidas las reparticiones del gobierno.

Mientras que Plan Ovalo es un sistema de ahorro mediante el cual un grupo cerrado de personas realiza un aporte mensual destinado a la adquisición de su vehículo Ford 0km. Las cuotas son en pesos, con requisitos accesibles y dependen del tipo de plan suscripto, ya que en algunos casos no requieren de anticipos.

El Plan Ovalo permite:

- Alcanzar un segmento de clientes que no pueden adquirir su vehículo al contado.
- Generar un portfolio de clientes que posibilite minimizar los impactos estacionales del mercado.
- Generar ingresos adicionales derivados de la venta de accesorios, repuestos, etc.
- Facturar unidades incrementales.
- Ofrecer una alternativa que permita ahorrar en periodos inflacionarios.

En este Plan, un grupo es la asociación de 168 personas que comparten la suscripción a un plan del mismo modelo bajo las mismas condiciones. Se forman grupos mensualmente, con clientes de todo el país, teniendo en cuenta el orden de aprobación de las solicitudes por parte de Plan Ovalo.

Una vez que Plan Ovalo realiza la formación de grupos, el cliente recibirá el cupón con la cuota dos para que sea abonada en los bancos habilitados o por débito automático en su cuenta, según haya sido la opción de pago elegida por el cliente.

El cliente puede acceder a su OKm por sorteo o licitación. Las ofertas se realizan en la concesionaria Ford, o bien se envían por correo a las oficinas de Ford o al lugar del acto de adjudicación hasta cinco minutos antes de su inicio. Estas se efectúan en el formulario de oferta de licitación y van acompañadas por el cheque correspondiente. El acto de adjudicación se realiza, generalmente, en Plan Ovalo siempre ante un escribano público.

Los resultados del acto se entregan al concesionario el mismo día a última hora de la tarde y son publicados al día siguiente en la página web de Ford Argentina. Adicionalmente, Plan Ovalo contacta, por correo electrónico, a los clientes que salieron favorecidos por sorteo, o que ganaron la licitación.

Aquellos clientes que resultaron ganadores por sorteo deberán aceptar la adjudicación dentro de los cuatro días hábiles posteriores a la publicación de los resultados, ingresando a la página web de Plan Ovalo con su usuario y contraseña. Los ganadores por licitación no deben dar su conformidad; el solo hecho de licitar implica la aceptación de la adjudicación.

Las condiciones necesarias para realizar el pedido de la unidad son:

- haber resultado adjudicado y aceptado;
- haber aprobado los requisitos crediticios según corresponda;
- haber abonado la alícuota extraordinaria o integración mínima, si corresponde.

El cliente puede solicitar cualquier unidad que sea de igual, mayor o menor valor del vehículo suscripto. Cuando la unidad es facturada, Plan Ovalo contacta al cliente para que este abone los gastos de facturación directa (seguro, flete, formulario 01 y cambio de modelo si corresponde). Una vez que el cliente abona, habilita la posibilidad de que el concesionario realice el patentamiento de la unidad y la posterior entrega.

- **Comunicación**

DASA buscará insertarse en el mercado a través de diversas fuentes de comunicación. Estaremos en una zona donde se realizan diversas exposiciones dedicadas al agro, así como: Expo Agro (San Nicolás) y Agroactiva (Santa Fe). Entonces, buscaremos realizar publicidad en estas exposiciones para lograr que nuestro negocio sea conocido y acompañar a nuestra marca madre en su difusión.

A su vez, otro evento donde veremos a gran parte de nuestro público es en las carreras regionales de automovilismo. Nuestro mercado tiene reconocido fanatismo por este tipo de eventos. Está demostrado que parte de los participantes tienen destinados sus negocios al agro. Nuestra propuesta, entonces, será acompañar estas carreras con nuestro nombre y ofrecer nuestros servicios. Algunos de los lugares serán: Concepción del Uruguay, Entre Ríos (TC 2000 y Turismo Carretera); Rosario, Santa Fe (Top Race); Paraná, Entre Ríos (Top Race, TC 2000, Turismo Carretera).

Asimismo, a nivel imagen de marca, buscaremos realizar publicaciones en distintos foros regionales, tales como: El Diario de San Pedro; San Pedro Informa, Diario El Informante.

No obstante, entendemos que hoy en día será muy importante nuestra presencia en las distintas redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. Lugares donde hoy se realizan muchas propuestas, acompañadas con diversas ofertas, como podemos ver a continuación:



Fuente: Red Social Instagram



Fuente: Red Social Instagram

Introduciremos publicidad paga, sobre la base del logaritmo de búsqueda de las redes, a quienes que se encuentren interesados en productos que nosotros comercializamos y a aquellos que se encuentren en locaciones cercanas a nuestra concesionaria.

Además de nuestro plan de publicidad, Ford Argentina nos dará la posibilidad de realizar un Plan de Publicidad Compartida, en el que podremos hacer una propuesta a Ford de una publicidad con colaboración por parte de ellos y así cubrir los costos hasta el 50%.

Dentro de nuestra política de promoción, también desarrollaremos diversos programas para incrementar las ventas y posicionarnos en el mercado:

- Política de mejora de presupuestos: Nuestro equipo de Ventas estará autorizado a reevaluar toda oferta hecha a clientes cuando estos mismos compartan con DASA un presupuesto de otra concesionaria Ford ofreciendo una propuesta superadora.
- Programa "Low-Cost de Ford": Acompañando a la marca, ofreceremos en nuestra página web diversas ofertas publicando también el nivel de demanda para que los clientes sepan en términos de ventas las duraciones de la promoción.



FIESTA 1.6L SE

Precio Vigente: \$ 433.900

Precio Oferta: \$ 360.000



FIESTA 1.6L SE
POWERSHIFT

Precio Vigente: \$ 467.700

Precio Oferta: \$380.000



Fuente: Elaboración propia



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE Universidad Argentina de la Empresa

- Programa de asesoramiento Ford: Esta necesidad parte de la ubicación de nuestro negocio, donde a poca distancia encontramos muchos pueblos. El plan consiste en que un vendedor tomará un auto de la marca e ira pueblo por pueblo asesorando a los interesados acerca de los productos Ford y sus diversas formas de financiación.

DASA publicará en su web-site el nombre del asesor y su número de teléfono encargado de cada pueblo y el vendedor se acercará a la vivienda del interesado con el plan mas acorde a su perfil.

- Bonificaciones generales: Cada vendedor tiene la potestad para realizar diversos descuentos a los clientes. Estas promociones pueden llevarse a cabo de diversas maneras:
 - o Descuento en el precio total de la operación.
 - o Bonificación de servicios post-venta.
 - o Obsequio de accesorios por la compra de vehículo 0km (tuercas de seguridad, chapón, polarizado, etc.).
 - o Extensión de la garantía del vehículo.
- Plan "Ford x un día": Este programa consiste en que el vendedor puede ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar un test drive durante todo un día a aquellas personas que se consideren potenciales compradores. Este plan no tendrá ningún costo para los clientes y se podrá acceder presentando mínimos requisitos (licencia de conducir, documento de identidad, recibo de sueldo).

A continuación, se detalla el presupuesto de nuestra área de Ventas para el año 2020 destinar a Promoción y Publicidad, este primer año el presupuesto total será de \$1.200.000.-

Cuadro N°8: Presupuesto Promoción y Publicidad

Actividades	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sept-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Publicidad												
Radios - Spot y difusión	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Gráfica	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000	\$ -
Promoción de Ventas												
Bonificaciones 0km	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Descuento en servicios	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Presencia de Marca												
Stand Carreras y Ferias	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000
Internet y Redes Sociales												
Internet	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Redes Sociales	\$ -	\$ -	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ 7.000	\$ -	\$ -	\$ 7.000

Fuente: Elaboración propia

- **Distribución**

Recibiremos los productos por flete ya pactado con Ford. La terminal suele tener contratado un servicio de flete que se encarga de realizar la entrega a todos los concesionarios Ford. Este costo de flete no se encuentra incluido en el precio del producto, por lo tanto, nuestro análisis numérico lo considera como un costo adicional.

Los vehículos serán entregados en nuestro local y recibidos por nuestro personal. Para la entrega del producto al cliente, se pactará fecha y hora y se realizará en nuestras instalaciones.

- **Satisfacción del cliente**

Junto con Ford, la Concesionaria cuenta con un programa que permite medir el índice de Satisfacción al Cliente (Customer View Point, CVP). Este es el resultado de un programa de encuestas a clientes para entender cuál es el nivel de experiencia con Ford y su concesionario. El índice por concesionario sintetiza la opinión de los clientes que respondieron la encuesta, considerando la atención recibida por el concesionario durante el proceso de compra de la unidad o bien luego de una reparación, o servicio de mantenimiento realizado a su unidad.

Nosotros tendremos acceso en línea a una página global que contiene diversos reportes relacionados al CVP.

VII. ESTUDIO TÉCNICO

En nuestro caso, no tendremos un proceso de transformación, ya que actuaremos como dealers de un producto ya desarrollado que no requerirá ningún proceso adicional.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Solo en los casos específicos, en los que los clientes requieran la colocación de diversos accesorios en sus vehículos, desarrollaremos un proceso de transformación para personalizar los vehículos de acuerdo con sus gustos.

A continuación, describiremos las distintas etapas de la puesta a punto de nuestro local, desde el lugar físico que ocupará, hasta cómo será su funcionamiento.

- **Punto de Venta**

La infraestructura del negocio viene con muchos parámetros ya preestablecidos por la marca madre, ya que Ford junto con sus concesionarios, busca transmitir cuatro pilares a través de la arquitectura y el diseño:

- Ingenio, tecnología:** el diseño de los vehículos Ford expresa dinamismo e innovación tecnológica. Lo mismo sucede con las instalaciones de los concesionarios, que se caracterizan por ser espacios acogedores e inspiradores. Su estética es audaz y llamativa, y aporta practicidad y funcionalidad a los clientes.
- Sustentabilidad:** Ford ofrece vehículos que son eficientes en el consumo de combustible sin, por ello, conceder potencia o diseño. De igual modo, el uso de estrategias sustentables en sus concesionarios es prioridad para la marca. Como ejemplo, las nuevas instalaciones permiten capturar la luz solar, reutilizar el agua de lluvia y ahorrar energía.
- Calidad, soluciones inteligentes:** el uso de materiales y diseños innovadores le otorga al cliente una experiencia de compra actualizada, en línea con la evolución de nuestros productos.
- Seguridad, confiabilidad:** los sistemas de seguridad de los vehículos Ford protegen a sus clientes. En el caso de los concesionarios, el objetivo de la estrategia Trustmark es que el espacio de venta ofrezca la posibilidad de interacción con los productos y que, mediante innovadoras demostraciones, el público pueda conocer los diversos sistemas diseñados por la marca para la seguridad de los conductores.

- **Localización**

Si bien el lugar final de la localización aún no está definido, existen dos alternativas que hoy se presentan como potenciales locales. A continuación, detallamos la ubicación de estos con sus ventajas y desventajas:

- ✓ **Alternativa 1:**



Ruta Provincial 191 y Sáenz Peña, San Pedro, Buenos Aires

Fuente: Google Maps



Fuente: Google Maps

Ventajas:

- Ubicación: el local está ubicado en la entrada de la ciudad de San Pedro, sobre la ruta de acceso. Gran caudal de vehículos. Próximo a la Ruta 9 (a solo nueve kilómetros u 11 minutos).
- Espacio suficiente para realizar la actividad de acuerdo con lo planeado.

Desventajas:

- Lejos del centro comercial de la ciudad.
- Local no actualmente en alquiler.
- Requiere de alta inversión en infraestructura.

Layout:

A continuación, simulamos cómo se visualizará el local en caso de instalarse en esta locación.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Vista Locación Esquina 1



Fuente: Elaboración propia.

Vista Locación Esquina 2



Fuente: Elaboración propia.

✓ **Alternativa 2:**



Av. Savio 150, San Nicolas, Buenos Aires

Fuente: Google Maps



Fuente: Google Maps

Ventajas:

- Ubicación céntrica y de fácil acceso, en la ciudad de San Nicolás. A solo nueve kilómetros o 16 minutos de la Ruta 9.
- Cuenta con accesos y dimensiones alineadas con nuestros requerimientos.
- No se ejerce ninguna actividad comercial hoy en día.

Desventajas:

- Local no actualmente en alquiler.
- Requiere de alto nivel de inversión en infraestructura.

Layout:

A continuación, simulamos cómo se visualizará el negocio en caso de alquilar esta locación:

Vista Locación Cuadra 1



Fuente: Elaboración propia

Vista Locación Cuadra 2



Fuente: Elaboración propia

Tanto el interior como la zona de taller, han sido simulados con un *layout* similar en ambas locaciones. Presentamos el detalle a continuación:

Vista Interior 1



Vista Interior 2



Fuente: Elaboración propia

Vista Interior 3



Fuente: Elaboración propia

Vista Taller



Fuente: Elaboración propia

Para alquilar alguno de los inmuebles detallados, se presentará, como garantía del contrato de alquiler, una propiedad de uno de los socios que exceda el valor de venta del local a alquilar, en este caso será una propiedad de valor mayor a US\$400,000.

- **Instalaciones y Cartelería**

La cartelería que debe identificar a la Concesionaria y todos los aspectos relacionados con las instalaciones internas y externas, deben estar alineados con la política de imagen corporativa de la marca Ford, por lo tanto, ya viene todo preestablecido por la marca.

El material de Punto de Venta (P.O.P.) es el material promocional que está integrado por distintos elementos (fajas vidrieras, estandartes, folletos, banderas), y tiene como objetivo principal generar un ambiente adecuado dentro de los salones de venta. Dicho material será enviado por Ford Argentina antes de cada campaña de producto.

Además, Ford proporciona un programa de envío de volantes a concesionarios que se ofrece en dos metodologías. Una es periódica, es decir, consta de envíos trimestrales con las novedades de producto. La otra está orientada al concesionario, tiene un costo extra y está destinada a cubrir demandas adicionales de volantes.

Con respecto a las Instalaciones, Ford Argentina diseñó el programa Trustmark. Este programa exige que todos los puntos de representación deban basarse en los últimos estándares arquitectónicos, con el objetivo de ofrecerle al cliente una mejor experiencia de compra y servicio. El programa ha convertido las instalaciones de la Red de Concesionarios Ford en las más atractivas y competitivas del mercado.

- **Determinación de plazos**

El inicio de actividades está previsto para inicios de 2020.

El orden propuesto de los eventos para concretar nuestro plan es el siguiente:

- 1) Encontrar locales y ubicaciones aptas para el desarrollo.

El trabajo preliminar ya está hecho, dado que ya hemos identificado algunos sitios aptos para nuestro negocio. Debemos continuar con la búsqueda y establecer un plazo para agregar al análisis y enviar al personal de Ford para solicitar autorización del proyecto.

- 2) Presentar el plan a Ford y recibir la autorización para comenzar con la instalación.

Una vez presentado el Proyecto, Ford requiere de entre seis y ocho meses para analizarlo (ubicación del local, propietarios y accionistas, situación de mercado corriente y a futuro).

- 3) Solicitud y otorgamiento de crédito, contrato de alquiler y comienzo de las refacciones.

Luego de recibir la autorización por parte de Ford, ya estaremos en condiciones de cerrar el acuerdo de alquiler y comenzar con las inversiones en infraestructura. Estas estarán monitoreadas y bajo observación del propio personal de Ford, quien será el que seleccione al constructor para cumplir con todos sus estándares.

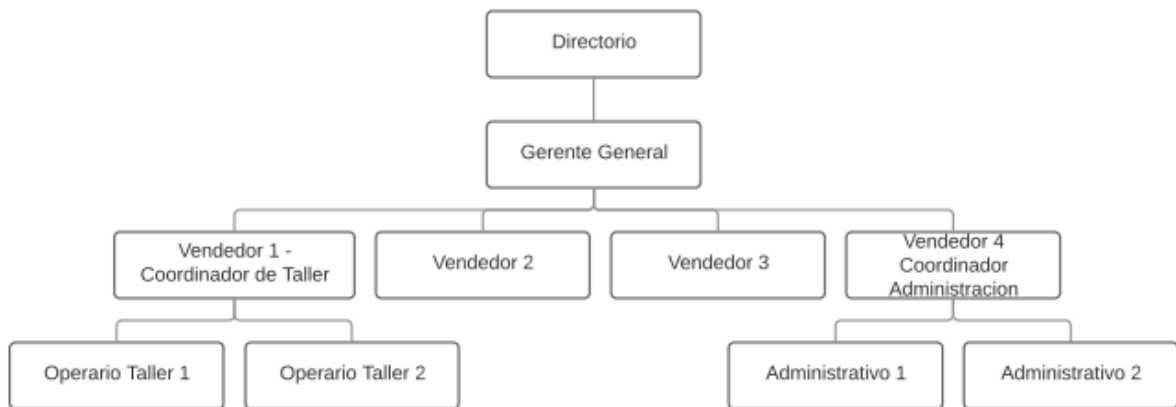
VIII. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

DASA está pensada como una Sociedad Anónima debido al alto nivel de crédito que se tomará para su constitución. Si bien esta decisión elevará los costos de constitución de la firma, se trata de un emprendimiento de alta magnitud en términos de inversión.

Como Sociedad Anónima, tendremos mayor acceso al crédito y, además, cumpliremos con uno de los requerimientos de Ford para presentar nuestros balances una vez al año. Asimismo, nos permitirá cumplir con las debidas presentaciones en la IGJ (Inspección General de Justicia). Antes de concluir este apartado, se explicarán cuáles son los requisitos que debemos cumplir con Ford, establecidos en nuestro contrato.

La composición del equipo de esta Sociedad estará delineada según se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 11: Composición de equipo societario



Fuente: Elaboración propia

La formación que necesitaremos de cada uno de nuestros empleados está detallada a continuación, así también las funciones de cada uno de los miembros del equipo:

- Gerente General: formación contable preferentemente y con vocación comercial. Experiencia demostrable en casos de éxito de negocios comerciales y ventas.

Dentro de sus funciones confiamos que la empresa tenga buena salud financiera, que cumpla con los objetivos mensuales y anuales de ventas y que ya este consolidada en un término de 5 años para ser líder a los 10 años.

Sus principales tareas serán alcanzar acuerdos convenientes con Ford, coordinar un equipo de ventas eficiente y lograr posicionamiento en el mercado.

- Ventas: personas con credenciales en Publicidad o Comunicación, con carreras en desarrollo, no necesariamente completas. Con experiencia en Comercialización y en comunicación con personas.

El plantel estará compuesto por al menos cuatro vendedores con objetivos claros y que se complementen en sus funciones. Deben lograr que la gente no compre solo por el producto, sino también por el asesoramiento brindado.

Será requisito excluyente que los vendedores tengan conocimiento del mercado, de manera de poder resaltar las ventajas competitivas de nuestros productos al momento de asesoramiento al cliente.

Dentro del lote de vendedores, los de mayor experiencia y capacidades cumplirán roles de Coordinadores tanto para el equipo de Taller como para el área de Administración.

- Empleados de Administración: en este caso serán dos posiciones Junior que tendrán el soporte de un coordinador (vendedor). Preferentemente, serán universitarios en curso o con secundario completo.

Estarán a cargo de funciones propias del negocio como facturación, documentación de los clientes que adquieran productos, contacto con la terminal para coordinación de entrega de unidades, entre otras.

A su vez, uno de los Administrativos deberá desarrollar y estar a cargo del Marketing y Publicidad de la compañía. Se buscará elevar la imagen de la marca con publicaciones en revistas locales, eventos regionales y también en redes sociales (*Community Manager*).

- Operarios de Taller: serán dos posiciones de categoría única, egresados de escuelas técnicas o estudiantes universitarios en curso de las carreras de Ingeniería Mecánica o Industrial.

Si bien tienen que ser 100% técnicos, también deben mostrar una faceta comercial, ya que tienen que brindar comodidad a los clientes. Deberán evitar que el cliente sienta la asimetría de información que suele haber en los casos de mecánica automotriz.

- Estrategia de *outsourcing* para servicios contables, informáticos, legales y RRHH.

A continuación, se detalla un cuadro con las condiciones que esperaremos de cada empleado para ser parte del equipo de DASA:

Cuadro N°9: Requisitos por puestos a ocupar

Tareas a Realizar	Número de Personas requeridas	Número de Horas	Turnos	Aptitudes	Calificación Requerida
Gerenciamiento	1	9	Único	Analítico Resolutivo Conciliador Determinante	Universitario Ciencias Económicas Completo
Ventas y Asesoramiento	4	9	Único	Optimista Perseverancia Empatía Autodisciplina	Universitario Marketing/Comunicación en curso
Taller/Reparaciones	2	9	Único	Proactivo	Escuela Técnica Completo
Administración	2	9	Único	Organizado Responsable Proactivo	Universitario Administración en curso

Fuente: Elaboración Propia

El nivel de salarios que tendrá nuestra plantilla al inicio de las actividades (2020) estará compuesto de la siguiente manera:

Cuadro N° 10: Salarios

Empleado	Sueldo Bruto	Cargas Sociales
Gerente	\$ 151.800	\$ 50.140
Vendedor	\$ 69.575	\$ 22.981
Vendedor	\$ 69.575	\$ 22.981
Vendedor	\$ 50.600	\$ 16.713
Vendedor	\$ 50.600	\$ 16.713
Taller	\$ 44.275	\$ 14.624
Taller	\$ 44.275	\$ 14.624
Adm	\$ 37.950	\$ 12.535
Adm	\$ 37.950	\$ 12.535

Fuente: Elaboración Propia

Las cargas sociales están calculadas de acuerdo con la legislación corriente sobre el salario bruto, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11: Cargas sociales

	Jubilación	PAMI	Obra Social	Asignación Familiar	Fondo de Empleo	Seguro de Vida	ART
Retención	16%	2%	5%	7,5%	1,5%	0,03%	1%

Fuente: Anses

Los factores clave de éxito para la perspectiva de los procesos internos son:

- a) **Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente:** la empresa deberá minimizar el tiempo de espera de los clientes para prestarle un servicio acorde a sus expectativas. A su vez, disminuirá el tiempo de espera de los clientes para maximizar la productividad de nuestros empleados.

- b) **Certificar normas vinculadas al medio ambiente:** actualmente han tomado relevancia los aspectos vinculados con el cuidado del medio ambiente, especialmente en la industria automotriz con los lanzamientos de autos eléctricos y con el reciente problema de VW y sus mediciones de emisiones. Si obtenemos certificados de medio ambiente, incrementaremos la responsabilidad social empresaria de la compañía.

Los factores clave de éxito para la perspectiva de Formación y Crecimiento son:

- a) **Fuente de Reclutamiento:** dado que la plantilla es limitada y debe estar orientada a acciones propias del negocio como venta y atención a clientes, debemos externalizar la operación de reclutamiento en una Consultora de RR. HH., ya sea Adecco, ManPower o alguna similar. Si bien tendremos el soporte externo, estas actividades estarán directamente monitoreadas por el Gerente General, dado que tiene conocimiento de las necesidades del puesto y tendrá que saber identificar el perfil más adecuado.
- b) **Mejorar el clima organizacional:** los Recursos Humanos son los que llevarán al éxito a nuestra empresa. Es por esto que es muy importante su cuidado y contención. Se trabajará para que los empleados se sientan útiles en el desarrollo del negocio y respetados por sus pares y superiores.
- c) **Capacitación del personal:** así como buscaremos que el empleado se sienta útil, deberemos desarrollar al personal para que estén bien capacitados sobre la base de los últimos lanzamientos y de manera de poder maximizar el rendimiento del *staff*. Junto con la capacitación, podremos establecer un plan de carrera para cada uno de los empleados, dentro de las posibilidades de la empresa.
- d) **Disponibilidad de información estratégica:** de manera de poder optimizar el rendimiento de nuestros empleados, es necesario que estos tengan alcance a las últimas tendencias del mercado, la evolución de preferencias de los clientes y también la posición de la empresa dentro del mercado para tener un mayor entendimiento de hacia dónde nos dirigimos.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Específicamente, la capacitación es un punto en el que la marca Ford hace mucho hincapié, y es por eso que nos acompañarán en este proceso. Una vez que la Concesionaria haya sido dada de alta en la red, el responsable de Capacitación del Concesionario deberá contactarse con el área de Capacitación de Desarrollo de Concesionarios para dar de alta un Administrador de STARS.

STARS es la Plataforma Global de Capacitación desde la cual Ford ofrece a toda la red de Concesionarios los siguientes recursos:

- Capacitaciones online
- Manuales de estudio
- Guías de referencia

Dicha plataforma permite acceder a la siguiente información:

- Nómina de cada Concesionario
- Historia de capacitación
- Historial Laboral de cada empleado
- Cumplimiento del Plan de capacitación

- **Administración del negocio junto con Ford:**

Ford Argentina y DASA tendrán como canal principal de Comunicación el Sistema FIS (Ford Internet System). Este sistema permite la transferencia de información de Ventas, Marketing, Repuestos y Servicios, Cuentas a Cobrar, Cuentas a Pagar, Garantía y Política, Ford Credit y Ovalo, en uno o ambos sentidos, según se necesite.

Las principales aplicaciones del sistema son:

- Intercambio de archivos entre Ford Argentina y los Concesionarios
- Acceso al sistema de Circulares Electrónicas y Boletines de Servicio
- Generación de Estados Financieros

- Carga de Tarjeta de Aviso de Entrega de Unidades 0km
- Acceso a la aplicación de pedido de repuestos: semanal y de unidad parada
- Generación de reclamos de Garantía
- Consulta del estado de la cuenta corriente de los planes Crédito Ford y Ford Contado
- Acceso a la aplicación de pagos de unidades y repuestos

Es obligatorio que el concesionario envíe a Ford los Estados Financieros, en forma mensual y dentro del mes siguiente a la fecha de estos, por el sistema FIS y en papel firmado por el apoderado o titular de la firma, a Ford Argentina SCA y a Ford Credit. Su falta de envío constituye un grave incumplimiento.

Ford ofrece un manual para la confección de los Estados Financieros en el que se explica la composición de cada uno de los rubros y cuadros del Estado Financiero.

También, contaremos con planillas integrales que contendrán datos del Concesionario (domicilio, composición accionaria, tipo de sociedad, etc.) actualizados anualmente y que deberán ser enviadas a Ford en papel firmado por el responsable de la Concesionaria y vía correo electrónico, luego de haber recibido la circular que las solicita.

Con respecto al Sistema de Ventas, se utilizará un Informe de Boletos en los que se estiman las ventas del mes en curso. Este informe permitirá identificar potenciales variaciones en la evolución de ventas con la anticipación necesaria para tomar acciones correctivas. Los envíos se hacen semanalmente y son acumulados, lo que significa que cada envío deberá incluir los boletos de las semanas anteriores, siempre dentro del mismo mes. Además del envío semanal, deberá enviarse el primer día hábil de cada mes el total de los boletos del mes anterior.

Ford ofrece, a través de Ford Credit, financiación para la compra de vehículos 0km a Ford Argentina.

Existen dos tipos de Financiación Mayorista:

1. Floor Plan: financiación mediante Crédito Ford.
2. No Floor Plan: el pago de las unidades debe realizarse a las 48 horas de la fecha de facturación.

Describimos, a continuación, cada uno de ellos:

Floor Plan:

Ford Credit analizará tanto financiera como comercialmente a los concesionarios en forma anual. Dicho análisis consiste en estudiar minuciosamente los dos últimos Balances presentados por el concesionario y también su performance contra el Plan Comercial preestablecido en conjunto con Ford. Luego de analizar y entender la situación actual, se determina la línea a proponer. Esta estará adecuada a las regulaciones del BCRA y será acorde a los procedimientos de Ford Credit y Ford Argentina.

El Analista de Crédito presentará el informe ante diversos directivos y, una vez aprobada, se procederá a la inscripción de la prenda por el aumento aprobado y luego se dará el alta a la línea en el sistema.

Los requisitos para operar por medio de Floor Plan son:

- a) Fianza personal de todos los accionistas y sus cónyuges, en caso de corresponder (certificada por escribano), a favor de Ford Credit.
- b) Contrato de prenda y pagaré firmado e inscripto en el Registro correspondiente, por el monto equivalente a la línea de crédito otorgada.
- c) Comprobantes de pago de sellados y aranceles de la prenda flotante.
- d) Hipoteca a favor de Ford Credit (si aplica).
- e) En caso de constitución de hipoteca, se debe enviar la póliza de seguro vigente sobre el inmueble hipotecado.

f) Mandato de endoso con el Banco ICBC.

g) Contrato de Floor Plan.

h) Contrato de Apertura de Línea de Crédito.

El vencimiento para el pago de las unidades facturadas en Crédito Ford (Floor Plan) opera a los 120 días de la fecha de factura. Si la unidad se encuentra impaga el día 121, automáticamente se generan tres cuotas (llamadas *curtailments*), las cuales vencen:

- la primera, el día 121;
- la segunda, el día 150;
- la tercera, el día 180.

Cuando se cancela la unidad o el último día del mes, si la unidad sigue impaga, se realiza un débito de los intereses generados en la cuenta del concesionario.

La falta de pago de la unidad genera la suspensión de la línea de crédito y en consecuencia la imposibilidad de facturar unidades. Se considera impaga la unidad si al vencimiento de cada una de las cuotas (*curtailment*) no se registró el pago.

Para realizar pagos de unidades, los concesionarios deben contar con el sistema *Interbanking* habilitado.

- La habilitación de *Interbanking* se realiza a través del banco con el que opera el concesionario.
- Adicionalmente, existe un método alternativo de pago a través del depósito de cheques de terceros en los acuerdos que Ford Credit posee con Banco Nación y Banco Santander Río.
- Ford Argentina no cuenta con ninguna metodología que acepte pagos en efectivo.

No Floor Plan:

La Operatoria “No Floor Plan” corresponde a las unidades facturadas por Ford Argentina, las cuales vencen a las 48 horas de la fecha de la factura.

Para la modalidad No Floor Plan, al igual que para Crédito Ford-Floor Plan, los concesionarios deben contar con el sistema *Interbanking* habilitado. Los medios de pago son los mismos para ambas modalidades.

En forma diaria, el Administrativo de Créditos Mayoristas confecciona y envía un reporte con el detalle de las unidades ya vencidas, las unidades que vencen en el día y las unidades que vencen el día posterior al reporte. Además, realiza la gestión de la cobranza. Las unidades facturadas en esta modalidad se pueden traspasar a la operatoria Floor Plan.

IX. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

Como ya mencionamos anteriormente, el desarrollo de este negocio requiere de un alto nivel de inversión. No solo por la infraestructura que exige, sino también por licencias/patentes que hay que obtener del dueño de la marca. Esto nos permitirá utilizar el nombre de Ford y comercializar sus productos. A su vez, deberemos cumplir con todos los estándares de la marca, ya sea en construcción del local, como así también en metodología de trabajo que ya está preestablecida por sus procedimientos globales.

Por otro lado, también tendremos gastos extras para la confección de la sociedad que proponemos. En Argentina, los costos de una Sociedad Anónima son altos. No obstante, es insignificante al lado del resto de los conceptos que requieren inversión.

Para comenzar el acuerdo con Ford, luego de las debidas aprobaciones, se deberá efectuar el pago de \$ 36.000.000 a su casa Matriz, de manera de concretar la sociedad contractual entre ambas empresas. Otro requisito de Ford es presentar como garante otra sociedad que pertenezca a al menos uno de los socios con nivel de facturación mayor a \$50.000.000 o, en su defecto, presentar una caja de ahorro con, al menos, \$18.000.000 en territorio de USA a modo de encaje. Por lo tanto, para obtener la

patente de la marca, tenemos un monto de inversión total de \$54.000.000, del que el 33% será reembolsable al final del contrato, en caso de no tener ningún inconveniente.

Luego de cerrar el acuerdo con la marca y haber concretado el alquiler del local, estaremos en condiciones de comenzar con la obra de infraestructura. En este aspecto, se necesitará la revalidación de un arquitecto, pero estimamos tener inversiones por encima de \$18.000.000 para poder cumplir con todos los estándares y estar en condiciones de comenzar a comercializar. Los requerimientos de la marca no son simples y exigen mucha calidad para poder brindar la imagen adecuada. Por ejemplo, el taller debe tener una buena insonorización para evitar que un ruido molesto se extienda al salón e incomode a cualquier cliente que necesita tranquilidad para la toma de decisiones.

Con la construcción ya terminada, deberemos equipar el local, por eso es que calculamos un monto de \$4.500.000 para la compra de muebles y útiles que harán el día a día de nuestro trabajo. En esta categoría, estamos considerando todo tipo de mobiliario (mostradores, muebles de oficina, sillones) y también equipos de taller (rampas, balanceadoras, cambiadores de cubiertas, compresores de aire, elevadores, caballetes, prensas, grúas, etc.).

Finalmente, si bien en términos de valor le corresponde el último lugar, pero en orden de hechos es el primer monto a invertir, debemos confeccionar la sociedad. Esta estará compuesta por:

- Gastón Duchossoy, DNI: 34098289
- Julián Arzeno, DNI: 32094843
- Juan Bresso, DNI: 33540293

El monto estimado para realizar la sociedad, considerando los gastos de Escribano y la inscripción en la IGJ, es de \$98.352.

En resumen:

Cuadro N°12: Inversiones

Inversiones	Costo (ARP)
Patente - Licencia	\$36.000.000
Encaje	\$18.000.000
Inmuebles	\$18.000.000
Muebles y Útiles	\$4.500.000
Sociedad	\$98.352
TOTAL INVERSIÓN	\$76.598.352

Fuente: Elaboración propia

El Anexo 5 amplía los detalles de las inversiones y sus amortizaciones.

X. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

Nuestra apertura está prevista para 2020. Este será el primer año de facturación y nuestra proyección de ventas inicial será como la detallamos a continuación.

Luego del análisis del tamaño potencial del mercado, concluimos que en el área fluvial hay cerca de 86 mil patentamientos al año. Y de la marca Ford, corresponde que sean cerca de 11 mil autos anualmente. Nosotros estimamos que, al comenzar, podremos tomar cerca de un 4% de las ventas marca Ford, para luego continuar creciendo en los años siguientes. Este será nuestro escenario standard (de aquí en adelante escenario 1), además, consideraremos otros 2 escenarios, con enfoques mas pesimistas (escenario 2) y optimistas (escenario 3).

Los principales drivers para considerar una visión más pesimista pueden ser desde variables macroeconómicas como una posible recesión del país y la caída del consumo como también preferencias del mercado y una caída en la penetración del mercado de la marca Ford.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDI Universidad Argentina de la Empresa

Mientras que en el caso contrario, se puede considerar un escenario mas optimista por un crecimiento de la actividad agropecuaria acompañado por una bonanza de los precios de los commodities comercializados (soja, trigo, maiz, etc.).

Cuadro N° 13: Proyección Ventas 2020

Producto	2020 - Escenario 1		2020 - Escenario 2		2020 - Escenario 3	
	Unidades	ARP	Unidades	ARP	Unidades	ARP
Ka / Fiesta	107	\$ 48.257.000	91	\$ 41.018.450	123	\$ 55.495.550
Ka+ / Fiesta	34	\$ 15.776.000	29	\$ 13.409.600	39	\$ 18.142.400
Focus 5p	52	\$ 35.204.000	44	\$ 29.923.400	60	\$ 40.484.600
Focus 4p	50	\$ 33.400.000	43	\$ 28.390.000	58	\$ 38.410.000
EcoSport	55	\$ 34.815.000	47	\$ 29.592.750	63	\$ 40.037.250
Ranger	103	\$ 97.747.000	88	\$ 83.084.950	118	\$112.409.050
Mondeo	25	\$ 24.450.000	21	\$ 20.782.500	29	\$ 28.117.500
Kuga	23	\$ 26.726.000	20	\$ 22.717.100	26	\$ 30.734.900
Totales	449	\$316.375.000	382	\$268.918.750	516	\$363.831.250

Fuente: Elaboración propia

Para tener este nivel de ventas, equivale un Costo Mercadería Vendida igual a \$250.541.200, llegando a una **utilidad bruta** de \$65.833.800.-

Dentro de los Gastos de Producción, donde ya consideramos el CMV, nos falta agregar los gastos directos de personal con sus debidas cargas sociales, electricidad y gas, mantenimiento, seguros, alquiler del local y las amortizaciones de bienes de uso, como así también, una reserva ante una eventual contingencia. Esto suma un total de \$20.676.737.-

Para alcanzar los niveles de ventas requeridos, haremos una inversión en Publicidad de \$1.200.000 durante el primer año.

Así como ya mencionamos en el análisis, dentro del concepto de fletes tendremos unos egresos cercanos a \$6.000.000.

En cuanto a los impuestos, prevemos pagar una tasa de Ingresos Brutos del 3,5% de la diferencia entre Ventas y CMV, por tratarse de un negocio calificado como "Comisionista". Este monto equivaldrá a un valor de \$2.304.183.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

De acuerdo con el detalle presentado de todos estos conceptos, tendremos unos gastos similares a \$30.180.920.

Con respecto a los intereses a pagar por el monto solicitado para nuestra inversión, tendremos un pago que realizar de \$1.602.695.

Finalmente, debemos realizar el pago del Impuesto a las Ganancias que equivale al 35% de las Ganancias antes de impuestos. En este caso, es un valor cercano a \$11.917.565.-

En resumen, el Estado de Resultados para nuestro primer año de actividad será el que se muestra en siguiente cuadro:

Cuadro N° 14: Estado de resultados

Resultado	2020
Ventas	\$ 316.375.000
CMV	\$ 250.541.200
Utilidad Bruta	\$ 65.833.800
Gastos de Comercializacion	\$ 10.206.737
Publicidad	\$ 1.200.000
Fletes	\$ 6.000.000
Electricidad	\$ 540.000
Alquiler	\$ 4.200.000
Varios	\$ 1.680.000
Amortizaciones	\$ 4.050.000
Impuestos y tasas	\$ 2.304.183
Total Otros Gastos	\$ 30.180.920
EBIT	\$ 35.652.880
Intereses	\$ 1.602.695
EBT	\$ 34.050.186
Impuestos a las Ganancias	\$ 11.917.565
Ganancia Neta	\$ 22.132.621

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del Escenario 2, la Ganancia Neta alcanzaría un valor de \$16.089.130.-

Y para el escenario 3, la Ganancia Neta subiría a \$28.259.912.-

En el Anexo 2 puede verse el análisis del Estado de Resultados a cinco años. Así también en el Anexo 4, presentamos el balance para cada uno de los escenarios planteados.

- **Fuentes de financiación de la Inversión**

El monto total de inversión que requiere nuestro negocio es de \$76.598.352.

Las fuentes de financiación serán dos:

- Aportes en efectivo de socios por un monto total de \$20.426.227.
- Préstamo bancario al emprendimiento de corto plazo por el monto remanente que será devuelto a los dos años con una TEA de 15,00% (Ver Anexo 3).

- **Punto de Equilibrio**

Sobre la base de nuestros estudios, y considerando el escenario standard, DASA recuperará su inversión al comenzar su tercer año de facturación. A partir de 2022, los inversores comenzarán a recibir ganancias sobre la inversión realizada en 2018.

Para los escenarios complementarios, la fecha de recuperación de la inversión varía en términos de meses:

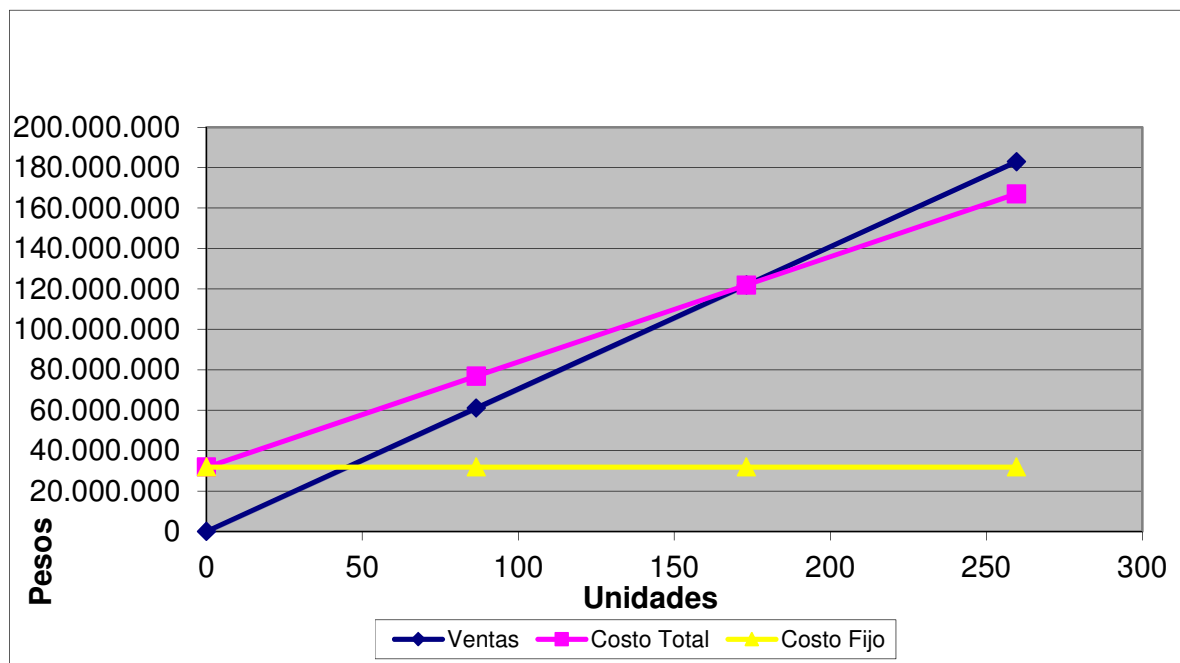
- Escenario 2: Se recuperará la inversión promediando el tercer año de facturación, mediados 2022.
- Escenario 3: Se recuperará la inversión a finales de 2021 que se considera el segundo año de actividad de la empresa.

A continuación, en el Gráfico N° 12, se puede apreciar cómo sería el equilibrio anual de la empresa. Cerca de las 50 unidades vendidas, la empresa recupera sus costos

fijos y, a las 173 unidades vendidas, recupera costos fijos y variables, transformando todo el resto de la facturación en ganancias.

Para el resto de los escenarios el equilibrio anual donde la empresa cubre sus costos tanto fijos y variables no se ve alterado al equilibrio detallado previamente.

Gráfico N° 12: Punto de Equilibrio Económico



XI. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para realizar el análisis de factibilidad económica y financiera, primero establecimos cuál sería el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Tasa de Ganancia Requerida por los inversores.

$$WACC = \frac{E}{V} \times Re + \frac{D}{V} \times Rd \times (1 - Tc)$$

Es una ponderación de la proporción del negocio que tomó deuda y su costo con la proporción que invirtieron los accionistas con su tasa de retorno requerida.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Sobre la base de los supuestos descriptos anteriormente, ya tenemos establecidos cuál será el valor invertido por los accionistas (\$61.278.682), cuánto será el valor solicitado a una entidad bancaria (\$15.319.670) a qué tasa nos lo cobrarán (15%) y cuál será el impuesto que nuestra ganancia tributará (35%). Para estimar la rentabilidad exigida por los accionistas, se utilizó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model) (Sharpe, 1970).

Estimación de CAPM:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i(E(R_m) - R_f)$$

Como la tasa libre de riesgo se consideró un 27% que es el rendimiento anual que ofrecen las Lebac. Luego, para la estimación de la Beta se consideró la propuesta desarrollada por Damodaran¹ para el negocio de Automóviles y se apalancó, dado que nuestro negocio cuenta con deuda bancaria. Y, finalmente, como el premio por riesgo establecimos un delta del 13% aproximadamente. Esto quiere decir que el inversor soporta como mínimo un 13% adicional por tomar riesgo.

De esta manera, estimamos que, para nuestro proyecto, la tasa de rentabilidad exigida por los accionistas es de 39%. Esta tasa es a la que se le descuentan todos los fondos estimados para el proyecto a lo largo de los primeros cinco años de vida (ver Anexo 1), lo que arroja los siguientes resultados para las siguientes herramientas financieras:

Tasa Interna de Retorno	47,8%
Valor Actual Neto	\$ 12.796.325

Nuestro análisis da como resultado un VAN positivo y una TIR más alta que la tasa de descuento, por lo tanto, nuestro emprendimiento aparenta ser financiera y económicamente saludable.

Realizando el mismo análisis financiero sobre los escenarios 2 y 3 llegamos a distintas conclusiones.

¹ Profesor de Finanzas en la Universidad de New York

Escenario 2:

Tasa Interna de Retorno	32,6%
Valor Actual Neto	\$ -9.100.323

En este caso, vemos como la TIR es menor a la tasa de descuento y el VAN tiene nivel negativo. Por lo tanto, en este caso mas pesimista, donde se estima un nivel de ventas menor al escenario standard, el negocio no sería financiera y económicamente saludable.

Escenario 3:

Tasa Interna de Retorno	61,5%
Valor Actual Neto	\$ 35.014.837

Al considerar un escenario mas optimista al standard, con mayores unidades vendidas, el panorama es aun mas alentador para confirmar la viabilidad financiera del negocio.

XII. CONCLUSIONES FINALES

Emprender un negocio en las condiciones macroeconómicas de la Argentina es un gran desafío. Aún más, si se trata de un proyecto de alta inversión inicial, en una industria con altas y bajas y en un mercado que ya cuenta con grandes jugadores establecidos.

Este emprendimiento tendrá que ser apoyado por todos los involucrados, desde los inversores, la empresa terminal y los empleados, de manera de poder obtener resultados positivos, lograr subsistir en el tiempo y aspirar a diversas expansiones, tanto dentro de la industria, como a industrias complementarias.

El principal desafío será obtener clientes que no conocen nuestros valores y que sí conocen los de nuestros competidores. Por lo tanto, tendremos que llevar a cabo una política de promoción y publicidad totalmente agresiva. Nuestra difusión en eventos regionales, las publicidades en revistas de la ciudad y en radio/TV y las bonificaciones que ofreceremos en nuestros precios, nos permitirán captar clientes. A la hora de las promociones, un gran diferencial será la financiación que les ofrezcamos a nuestros clientes (créditos prendarios, plan de ahorro, descuentos). De esta forma, estaremos facilitando el acceso a los vehículos y ofreciendo distintas alternativas de acuerdo con las características de cada cliente.

Una vez que nos conozcan, debemos diferenciarnos de nuestros competidores a través del servicio. Ofreceremos personal completamente capacitado e informado para asesorar al mercado, de manera que podamos cubrir todas las necesidades de los compradores.

Finalmente, debemos realizar una actividad de seguimiento para que el cliente realice los servicios de postventa en nuestro taller y sienta que nuestra Concesionaria es un espacio confiable y seguro para solucionar cualquier problema. Si logramos su confianza, alcanzaremos su fidelidad.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Nuestra distinción, entonces, será nuestro servicio y nuestra atención prestada a los clientes. Desde que entren a nuestra concesionaria, cumpliremos con todo el proceso productivo del vehículo (servicios oficiales y reparaciones en nuestro taller).

También, para sustentar la solvencia financiera del negocio y no depender solo de la venta de vehículos 0km, debemos destinar recursos a actividades complementarias, tales como ofrecer un espacio de taller mecánico para desarrollar actividades básicas, servicios de mantenimiento, etc.

El análisis fue hecho asumiendo inversión de capital propio y crédito privado, por lo que muchos de los supuestos pueden variar de acuerdo con la evolución de la industria y de la condición macro y microeconómica del país. Muchos índices pueden evolucionar de manera diferente a la que fue analizado.

El mayor provecho de este Plan de Negocios es utilizarlo como herramienta de Planificación y de Gestión a la hora de analizar la viabilidad financiera y operativa de cualquier emprendimiento. En el caso de implementar las medidas propuestas en este trabajo y gestionarlas de la manera descripta, podemos asumir que la instalación de una nueva concesionaria de vehículos Ford en el noroeste de Buenos Aires es un negocio financiera y operativamente viable y rentable siempre y cuando se logre penetrar el mercado de manera apropiada y vender vehículos de acuerdo a cantidades detalladas en el escenario 1 y 3 analizados.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

CEJAS, Omar. *Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. 1ª Ed. Buenos Aires: Nobuko, 2006. 231 p. ISBN 9789875840577.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. 3ª Ed. New York: Harper Business, 1986. 397 p. ISBN 0-88730-613-6.

KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. 14ª Ed. New Jersey: Addison-Wesley, 2012. 808 p. ISBN 9786073212458.

OSTERWALDER, Alexander. *The Business Model Ontology: A proposition in a Design Science Approach*. 1ª Ed. Switzerland: University of Lausanne, 2004. 169 p. ISBN 978-1-4503-0160-2.

PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. 1ª Ed. New York: The Free Press, 1980. 397 p. ISBN 0-684-84148-7.

SHARPE, William. *Portfolio Theory & Capital Markets*. 1ª Ed. New York: McGraw-Hill, 1970. 316 p. ISBN 0-07-135320-8.

WEIHRICH, Heinz. *The Tows Matrix a Tool for Situational Analysis*. 15ª Ed. Great Britain: Pergamon Press, 1982. 54-66 p. Doi10.1016/0024-6301(82)90120-0

Sitios Web:

ASOCIACIÓN DE CONCESIONARIOS DE AUTOMOTORES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA [en línea]. [consulta 2 ago. 2017]

<http://www.acara.org.ar/estudios_economicos/trabajos.php>

AUTOBLOG ARGENTINA [en línea]. [consulta 2 feb. 2018]

<<https://autoblog.com.ar/2018/01/03/asi-fueron-las-ventas-totales-en-2017/>>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

AUTODATO [en línea]. [consulta 2 feb. 2018]

<<https://www.autodato.com/2018/01/ventas-2017-brasil-las-matriculaciones-cerraron-en-alza-por-primera-vez-en-cuatro-anos.html>>

BANCO MUNDIAL [en línea]. [consulta 2 ago. 2016]

<<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>>

BUENOS NEGOCIOS [en línea]. [consulta 20 mar. 2018]

<<http://www.buenosnegocios.com/notas/695-el-modelo-canvas-9-elementos>>

DERECHO EN ZAPATILLAS [en línea]. [consulta 30 ago. 2017]

<<https://www.derechoenzapatillas.org/2016/que-sociedad-comercial-conviene-formar/>>

DE FINANZAS [en línea]. [consulta 30 ago. 2017] <<https://definanzas.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>>

EL CRONISTA COMERCIAL [en línea]. [consulta 15 ene. 2018]

<<https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-principales-puntos-del-acuerdo-automotriz--20170315-0089.html>>

FORD ARGENTINA [en línea]. [consulta 15 ene. 2018]

<<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/ecosport/2018/overview/pdf/far-ecosport-cat-ficha-tecnica.pdf>>

<<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/nuevo-ka/far-ka-ficha-tec-feb.pdf>>

<<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/nuevo-fiستا/pdf/far-nuevo-fiستا-ficha-tecnica.pdf>>

<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/focus/far-focus-ficha-tecnica_2017.pdf>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDÉ *Universidad Argentina de la Empresa*

<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/nuevo_mondeo/ficha-tecnica/far-mondeo2017-ficha-tecnica-descargablev2.pdf>

<<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/Nuevo-Kuga/pdf/far-kuga-ficha-tecnica-noviembre2017.pdf>>

<<https://www.ford.com.ar/content/dam/Ford/website-assets/latam/ar/nameplate/Nueva-ranger/nueva-ranger-pdf/far-ranger2018-ficha-tecnica.pdf>>

FUERZAS DE PORTER [en línea]. [consulta 15 ago.2016]
<www.5fuerzasdeporter.com>

GOOGLE MAPS [en línea]. [consulta 29 nov. 2017]
<https://www.google.com/maps/@-33.6937782,-59.6786662,3a,75y,137.74h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1sgW_UK3PPiz4jPRLRyPYfnQ!2e0!6s%2F%2Fgeo3.ggpht.com%2Fcbk%3Fpanoid%3DgW_UK3PPiz4jPRLRyPYfnQ%26output%3Dthumbnail%26cb_client%3Dmaps_sv.tactile.gps%26thumb%3D2%26w%3D203%26h%3D100%26yaw%3D142.90565%26pitch%3D0%26thumbfov%3D100!7i13312!8i6656>

<<https://www.google.com/maps/@-33.3391741,-60.218145,3a,75y,33.73h,99.86t/data=!3m6!1e1!3m4!1sJcKL6bPeZdz36eSCYnl-rA!2e0!7i13312!8i6656>>

INFOBAE PROFESIONAL ARGENTINA [en línea]. [consulta 10 ago. 2017]
<<http://m.iprofesional.com/notas/226151-Los-productores-ya-festejan-las-medidas-34campo-friendly34-prevn-ms-ganancias-este-ao-y-boom-en-2017n>>

INVESTOPEDIA [en línea]. [consulta 24 mar. 2017]
<<https://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

PRODUCIR CONSERVANDO [en línea]. [consulta 10 jul.2017]
<<http://producirconservando.org.ar/intercambio/docs/agriculturaargentina2027.pdf>>

SISTEMA DE INFORMACION ONLINE DEL MERCADO AUTOMOTOR EN
ARGENTINA [en línea]. [consulta 15 ene. 2018]
<<http://www.siomaa.com/ArchivosImportados/InformeSector/REPORTE%2012-2017.pdf>>

STERN NYU [en línea]. [consulta 20 ene. 2018]
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDDI Universidad Argentina de la Empresa

XIV. ANEXOS

Anexo 1

Flujo de Fondos Proyectado:

Escenario 1:

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	297.104.480	406.102.046	468.245.792	532.714.524	600.246.942
Egresos por Compras M.P.	232.309.151	327.693.245	377.838.488	429.859.817	485.049.965
Sueldos y Cargas	10.121.759	11.207.063	9.900.868	10.322.109	38.451.079
Otros Gastos de Producción	6.420.000	7.029.900	7.617.352	8.177.274	8.706.001
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	7.200.000	11.065.894	12.211.628	13.344.703	14.473.563
Impuesto a las Ganancias		11.917.565	19.889.176	24.862.097	29.176.354
Total Egresos Operativos	256.050.910	368.913.667	427.457.512	486.566.000	575.856.964
Diferencia Operativa	41.053.570	37.188.379	40.788.280	46.148.524	24.389.978
Inversiones	76.598.352				
Flujo Financiero					
Prestamo	15.319.670				
Devolución del Prestamo	-8.095.567	-8.831.528	-735.961	0	0
Total Flujo Financiero	7.224.103	-8.831.528	-735.961	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-28.320.679	28.356.851	40.052.319	46.148.524	24.389.978
Aporte del Emprendedor	61.278.682				
Flujo de Fondos	32.958.002	61.314.854	101.367.173	147.515.697	171.905.675

Escenario 2:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE Universidad Argentina de la Empresa

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	253.600.263	346.723.302	399.780.619	454.822.970	512.480.996
Egresos por Compras M.P.	198.286.445	279.777.377	322.590.297	367.004.978	414.125.128
Sueldos y Cargas	10.121.759	11.207.063	9.900.868	10.322.109	38.451.079
Otros Gastos de Producción	6.420.000	7.029.900	7.617.352	8.177.274	8.706.001
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	7.200.000	10.600.879	11.675.454	12.734.708	13.785.251
Impuesto a las Ganancias		8.663.377	15.401.783	19.688.021	23.289.904
Total Egresos Operativos	222.028.204	317.278.596	367.185.754	417.927.090	498.357.363
Diferencia Operativa	31.572.059	29.444.706	32.594.865	36.895.881	14.123.632
Inversiones	76.598.352				
Flujo Financiero					
Prestamo	15.319.670				
Devolución del Prestamo	-8.095.567	-8.831.528	-735.961	0	0
Total Flujo Financiero	7.224.103	-8.831.528	-735.961	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-37.802.190	20.613.178	31.858.904	36.895.881	14.123.632
Aporte del Emprendedor	61.278.682				
Flujo de Fondos	23.476.492	44.089.670	75.948.574	112.844.454	126.968.087

Escenario 3:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE *Universidad Argentina de la Empresa*

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	341.226.597	466.528.653	537.919.178	611.980.639	689.561.804
Egresos por Compras M.P.	266.816.558	376.477.963	434.088.486	493.854.392	557.260.871
Sueldos y Cargas	10.121.759	11.207.063	9.900.868	10.322.109	38.451.079
Otros Gastos de Producción	6.420.000	7.029.900	7.617.352	8.177.274	8.706.001
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	7.200.000	11.538.960	12.757.085	13.965.260	15.173.795
Impuesto a las Ganancias		15.216.876	24.454.271	30.125.765	35.164.732
Total Egresos Operativos	290.558.317	421.470.762	488.818.062	556.444.801	654.756.478
Diferencia Operativa	50.668.279	45.057.890	49.101.116	55.535.837	34.805.327
Inversiones	76.598.352				
Flujo Financiero					
Prestamo	15.319.670				
Devolución del Prestamo	-8.095.567	-8.831.528	-735.961	0	0
Total Flujo Financiero	7.224.103	-8.831.528	-735.961	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-18.705.970	36.226.363	48.365.155	55.535.837	34.805.327
Aporte del Emprendedor	61.278.682				
Flujo de Fondos	42.572.712	78.799.075	127.164.230	182.700.067	217.505.394

Anexo 2

Estado de Resultados a cinco años

Escenario 1:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDI Universidad Argentina de la Empresa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	316.375.000	437.982.641	505.004.914	574.534.693	648.299.799
Costo de Ventas	250.541.200	347.071.398	400.181.982	455.279.594	513.733.414
Utilidad Bruta	65.833.800	90.911.243	104.822.932	119.255.099	134.566.385
Gastos de producción Fijos	20.676.737	22.286.963	21.568.220	22.549.383	23.526.052
Sueldos de Administración	0	0	0	0	0
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	1.200.000	1.314.000	1.423.804	1.528.462	1.627.290
Fletes	6.000.000	6.570.000	7.119.021	7.642.312	8.136.450
Impuestos y tasas	2.304.183	3.181.894	3.668.803	4.173.928	4.709.823
Varios	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	30.180.920	33.352.857	33.779.848	35.894.086	37.999.615
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	35.652.880	57.558.386	71.043.084	83.361.012	96.566.770
Intereses	1.602.695	732.169	8.522	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	34.050.186	56.826.218	71.034.562	83.361.012	96.566.770
Impuesto a las Ganancias	11.917.565	19.889.176	24.862.097	29.176.354	33.798.369
Utilidad Después de Impuestos	22.132.621	36.937.041	46.172.465	54.184.658	62.768.400

Tasa de Impuesto a las ganancias **35,00%**

Escenario 2:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDI *Universidad Argentina de la Empresa*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	270.050.000	373.947.128	431.170.370	490.534.506	553.514.741
Costo de Ventas	213.851.100	296.322.023	341.666.687	388.707.832	438.614.434
Utilidad Bruta	56.198.900	77.625.105	89.503.683	101.826.675	114.900.307
Gastos de producción Fijos	20.676.737	22.286.963	21.568.220	22.549.383	23.526.052
Sueldos de Administración	0	0	0	0	0
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	1.200.000	1.314.000	1.423.804	1.528.462	1.627.290
Fletes	6.000.000	6.570.000	7.119.021	7.642.312	8.136.450
Impuestos y tasas	1.966.962	2.716.879	3.132.629	3.563.934	4.021.511
Varios	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	29.843.698	32.887.842	33.243.674	35.284.092	37.311.302
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	26.355.202	44.737.263	56.260.009	66.542.583	77.589.005
Intereses	1.602.695	732.169	8.522	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	24.752.507	44.005.094	56.251.487	66.542.583	77.589.005
Impuesto a las Ganancias	8.663.377	15.401.783	19.688.021	23.289.904	27.156.152
Utilidad Después de Impuestos	16.089.130	28.603.311	36.563.467	43.252.679	50.432.853

Tasa de Impuesto a las ganancias **35,00%**

Escenario 3:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDI Universidad Argentina de la Empresa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	363.368.000	503.168.441	580.165.768	660.043.798	744.787.507
Costo de Ventas	287.765.700	398.741.002	459.758.325	523.058.491	590.214.514
Utilidad Bruta	75.602.300	104.427.439	120.407.442	136.985.307	154.572.992
Gastos de producción Fijos	20.676.737	22.286.963	21.568.220	22.549.383	23.526.052
Sueldos de Administración	0	0	0	0	0
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	1.200.000	1.314.000	1.423.804	1.528.462	1.627.290
Fletes	6.000.000	6.570.000	7.119.021	7.642.312	8.136.450
Impuestos y tasas	2.646.081	3.654.960	4.214.260	4.794.486	5.410.055
Varios	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	30.522.817	33.825.924	34.325.305	36.514.644	38.699.846
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	45.079.483	70.601.515	86.082.137	100.470.663	115.873.146
Intereses	1.602.695	732.169	8.522	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	43.476.788	69.869.346	86.073.615	100.470.663	115.873.146
Impuesto a las Ganancias	15.216.876	24.454.271	30.125.765	35.164.732	40.555.601
Utilidad Después de Impuestos	28.259.912	45.415.075	55.947.850	65.305.931	75.317.545

Tasa de Impuesto a las ganancias **35,00%**

Anexo 3

Prestamos tomados a dos años:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE Universidad Argentina de la Empresa

Monto:	15.319.670,40	Pesos		Interés anual:	15,00%	TEA
Cuotas:	24	mensuales		Interés Men:	1,17%	TEM
Sistema:	Francés			Gracia de capital:	0	meses
Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				15.319.670,40		
1	556.491,99	179.468,67	735.960,65	14.763.178,41	-	735.960,65
2	563.011,24	172.949,41	735.960,65	14.200.167,17	-	735.960,65
3	569.606,87	166.353,78	735.960,65	13.630.560,29	-	735.960,65
4	576.279,77	159.680,88	735.960,65	13.054.280,52	-	735.960,65
5	583.030,84	152.929,81	735.960,65	12.471.249,68	-	735.960,65
6	589.861,00	146.099,65	735.960,65	11.881.388,68	-	735.960,65
7	596.771,17	139.189,48	735.960,65	11.284.617,51	-	735.960,65
8	603.762,30	132.198,36	735.960,65	10.680.855,21	-	735.960,65
9	610.835,32	125.125,33	735.960,65	10.070.019,89	-	735.960,65
10	617.991,21	117.969,45	735.960,65	9.452.028,68	-	735.960,65
11	625.230,92	110.729,73	735.960,65	8.826.797,76	-	735.960,65
12	632.555,45	103.405,20	735.960,65	8.194.242,31	-	735.960,65
13	639.965,79	95.994,87	735.960,65	7.554.276,52	-	735.960,65
14	647.462,93	88.497,72	735.960,65	6.906.813,59	-	735.960,65
15	655.047,91	80.912,75	735.960,65	6.251.765,68	-	735.960,65
16	662.721,74	73.238,92	735.960,65	5.589.043,95	-	735.960,65
17	670.485,47	65.475,19	735.960,65	4.918.558,48	-	735.960,65
18	678.340,15	57.620,50	735.960,65	4.240.218,33	-	735.960,65
19	686.286,85	49.673,81	735.960,65	3.553.931,48	-	735.960,65
20	694.326,64	41.634,01	735.960,65	2.859.604,84	-	735.960,65
21	702.460,62	33.500,03	735.960,65	2.157.144,22	-	735.960,65
22	710.689,89	25.270,77	735.960,65	1.446.454,33	-	735.960,65
23	719.015,56	16.945,09	735.960,65	727.438,77	-	735.960,65
24	727.438,77	8.521,88	735.960,65	0,00	-	735.960,65

Anexo 4

Balance

Escenario 1:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDDE *Universidad Argentina de la Empresa*

Activo		Pasivo	
Caja	297.104.480	Deudas Comerciales	232.309.151
Deudores por ventas	19.270.520	Otras Deudas	42.058.786
Activo Corriente	316.375.000	Deudas Fiscales	14.221.748
		Deudas Financieras	1.602.695
		Pasivo Corriente	290.192.379
		Prestamos	15.319.670
		Pasivo No Corriente	15.319.670
		TOTAL PASIVO	305.512.050
Bienes Intangibles	18.098.352	Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	58.500.000	Capital	61.278.682
Amortización B. de U.	-4.050.000	Resultado	22.132.621
Activo No Corriente	72.548.352		83.411.302
Total Activo	388.923.352	Total Pasivo + PN	388.923.352

Escenario 2:

Activo		Pasivo	
Caja	253.600.263	Deudas Comerciales	198.286.445
Deudores por ventas	16.449.737	Otras Deudas	39.391.392
Activo Corriente	270.050.000	Deudas Fiscales	10.630.339
		Deudas Financieras	1.602.695
		Pasivo Corriente	249.910.870
		Prestamos	15.319.670
		Pasivo No Corriente	15.319.670
		TOTAL PASIVO	265.230.541
Bienes Intangibles	18.098.352	Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	58.500.000	Capital	61.278.682
Amortización B. de U.	-4.050.000	Resultado	16.089.130
Activo No Corriente	72.548.352		77.367.811
Total Activo	342.598.352	Total Pasivo + PN	342.598.352

Escenario 3:



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDEE Universidad Argentina de la Empresa

Activo		Pasivo	
Caja	341.226.597	Deudas Comerciales	266.816.558
Deudores por ventas	22.141.403	Otras Deudas	44.775.879
Activo Corriente	363.368.000	Deudas Fiscales	17.862.956
		Deudas Financieras	1.602.695
		Pasivo Corriente	331.058.088
		Prestamos	15.319.670
		Pasivo No Corriente	15.319.670
		TOTAL PASIVO	346.377.758
Bienes Intangibles	18.098.352	Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	58.500.000	Capital	61.278.682
Amortización B. de U.	-4.050.000	Resultado	28.259.912
Activo No Corriente	72.548.352		89.538.594
Total Activo	435.916.352	Total Pasivo + PN	435.916.352

Anexo 5

Inversiones y Amortizaciones

Detalle de Inversiones en Bienes de Uso e Intangibles		Monto	Vida Útil en Años	Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5
1	Patente	\$36.000.000	20	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
2	Inmuebles	\$18.000.000	10	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
3	Muebles y útiles	\$4.500.000	10	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
4	Sociedad	\$98.352		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	Encaje	\$18.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Total Inversión en Bienes de Uso e Intangibles	\$76.598.352		\$ 4.050.000	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000	\$ 4.050.000