



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Evaluación de viabilidad del Proyecto de inversión Motocicletas**

**Tomaselli SA”.**

**Alumna: Guzmán, Soledad Andrea**

**Docente Tutor: Cra. Miriam Mustafá**

## **INDICE**

<b>RESUMEN</b>	2
<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPITULO I - DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b>	
I.1. Reseña histórica	5
I.2. Definición del proyecto	6
I.3. Objetivo general y objetivos particulares	6
I.4. Estructura del proyecto	7
<b>CAPITULO II - CONTEXTO SITUACIONAL</b>	
II.1. Oportunidad	9
II.2. Análisis PEST	9
II.2.1. Contexto Político-Legal	10
II.2.2. Contexto Económico	11
II.2.3. Contexto Sociocultural	12
II.2.4. Contexto Tecnológico	23
<b>CAPITULO III - ESTUDIO DEL MERCADO</b>	
III.1. Tendencias del mercado	27
III.2. Perfil del consumidor	27
III.3. Crecimiento del mercado	28
III.4. Encuesta de mercado	29
III.5 Análisis de las 5 fuerzas competitivas	34
III.5.1. Clientes	34
III.5.2. Competencia	35
III.5.3. Sustitutos	37
III.5.4. Proveedores	38
III.5.5. Localización	39
III.6. Atractivo del sector	39
III.6.1. Barreras de ingreso	39
III.6.2. Barreras de salida	41
III.7. Análisis FODA	42
III.8. Factores críticos del éxito	42
<b>CAPITULO IV - VIABILIDAD DEL PROYECTO</b>	
IV.1. Fijación de estrategias	45
IV.2. Marketing Mix	52
IV.2.1. Producto	52
IV.2.2. Precio	54
IV.2.3. Plaza	55
IV.2.4. Promoción	57
IV.3. Implementación del Cuadro de Mando Integral	60
IV.3.1.Perspectivas	61

IV.4. Planeamiento del producto	63
IV.5. Ingeniería del producto	64
IV.5.1. Definición del producto	64
IV.5.2. Proceso de fabricación	65
IV.6. Ingeniería industrial	66
IV.6.1 Layout	67
IV.7. Planificación, Programación y Control de la producción	68
IV.7.1. Plan de compras	69
IV.7.2. Logística de abastecimiento	72
IV.8. Plan de recursos humanos	73
IV.8.1. Cultura organizacional	73
IV.8.2. Política de remuneraciones	74
IV.8.3. Capacitación	75
IV.8.4. Personal clave	75
IV.8.5. Estructura Organizativa	76
<b>CAPITULO V - ESTUDIO TÉCNICO</b>	
V.1. Ingresos	78
V.2. Inversión y análisis de costos	79
V.2.1. Costos variables de producción	79
V.2.2. Costos variables de comercialización	80
V.2.3. Costos Impositivos	81
V.2.4. Costos Fijos de producción	81
V.2.5. Costos Fijos de comercialización	82
V.2.6. Inversión inicial en Activos Fijos	83
V.2.7. Inversión en capital de trabajo	83
V.2.8. Costos financieros	84
V.3. Análisis de Rentabilidad del Proyecto	85
V.3.1. Premisas para la confección del Flujo de Fondo	85
V.3.2. VAN, TIR, IVAN, Período de recupero	85
<b>VI – RESULTADOS</b>	100
<b>VII - CONCLUSIONES</b>	103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	104
<b>ANEXOS</b>	105
Anexo I: Estructura de la motocicleta – Chasis	
Anexo II: Procedimientos vinculados a la operatoria de Compra	
Anexo III: Descripción de Funciones	
Anexo IV: Capital de trabajo	

## **RESUMEN**

El presente trabajo ha sido elaborado con el objetivo de realizar un análisis de viabilidad Técnica, Económica y Financiera de un proyecto de inversión vinculado al ensamblaje y comercialización de motocicletas en la ciudad de Córdoba por parte de la empresa Tomaselli S.A.

Se encuentra estructurado en 5 Capítulos; el primero de ellos “Definición del proyecto” contiene una breve reseña histórica de la empresa, los aspectos principales del proyecto y por último los objetivos generales y particulares del mismo.

Luego continúa con el Estudio del Contexto en el cual estará inmerso el producto y el Estudio del Mercado donde entre los principales aspectos se analiza las tendencias y preferencias del mercado en base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada y las cinco fuerzas de Porter. Como así también las barreras de ingreso y salida del sector, para luego concluir con el análisis FODA de la empresa.

En el Estudio de Viabilidad del proyecto se observa la misión, visión y valores establecidos por la empresa, y las estrategias definidas para su logro a través de la definición de las variables del marketing mix.

En el quinto capítulo “Estudio Técnico” se analizan los ingresos, costos e inversiones según los escenarios posibles (Pesimista, Realista y Optimista) y se realiza el análisis Económico y Financiero a través del uso de flujos de fondos proyectados en un espectro de 5 años, con y sin financiamiento donde en función de lo obtenido se evalúa y justifica la elección de una u otra alternativa.

Por último se formulan las conclusiones pertinentes en base a los estudios realizados en el proyecto.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realiza la formulación y el análisis de factibilidad de un proyecto de inversión para la instalación de una planta en la ciudad de Córdoba que se dedicará al armado y comercialización de motocicletas.

La elección de dicho tema se debe al interés por cubrir la necesidad actual en nuestra sociedad de contar con un medio alternativo al transporte urbano de pasajeros principalmente en la ciudad de Córdoba, ya que cada día más personas buscan reemplazar dicho servicio buscando reducir costos, incertidumbre ante interrupciones del mismo y principalmente tiempo.

De lo mencionado surge como iniciativa el presente proyecto:

*Incorporar a la estructura de planta existente una línea de ensamblado de motocicletas de 110 cm. cúbicos. Dicho proceso consistirá en la adquisición de piezas necesarias para la fabricación, y el terminado en Argentina del rodado.*

El proyecto en análisis presenta como hipótesis que la “Puesta en marcha del armado de motovehículos es rentable”, y parte del hecho de que la venta de los mismos en la Provincia de Córdoba sigue firme y en constante crecimiento en relación a los años anteriores.

Así, a fin de demostrar la hipótesis planteada y emitir un juicio correcto, es necesario aplicar la metodología mencionada a continuación para de esta manera no solo basarse en los márgenes de utilidad, sino también en los resultados arrojados por los mismos:

- Estudio de Mercado: Dadas las características que presenta este proyecto, las variables a tener en cuenta giran en torno a la demanda y consecuentemente, las características de los potenciales consumidores, del mismo modo se analizará la oferta de productos similares a la que se desea invertir.
- Estudio Técnico: Esta etapa se divide en Estudio Básico y Estudios Complementarios. En el Estudio Básico se analizará la localización específica del predio, el tamaño del negocio y los procesos que se llevarán a cabo para concretar el negocio. Los Estudios Complementarios están abocados a conocer la corriente de costos y de inversiones afectadas al proyecto.
- Análisis Económico Financiero: Esta fase deberá recopilar la información de las etapas precedentes ya que posee una importancia primordial en lo que respecta al destino del presente proyecto. A partir de indicadores como T.I.R. y V.A.N. se podrán obtener conclusiones sobre el nivel de rentabilidad del mismo luego, por medio del Período de Recupero y Análisis de Sensibilidad, se diagnosticará acerca del nivel de riesgo del emprendimiento.

**CAPITULO I**  
**DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

## **I.1. Reseña histórica de la Organización**

La sociedad Bicicletas Tomaselli S.A es una empresa íntegramente constituida con el aporte de capital nacional que surge de la transformación de la sociedad denominada: "Tomaselli Sociedad de Responsabilidades Limitada", cuyo inicio de actividad data de más de 60 años y que se dedica a la fabricación de rodados, especialmente bicicletas, a su exportación, importación y comercialización mayorista.

Las primeras bicicletas Tomaselli se fabricaron en el año 1947. Se hacían manualmente, a medida y solo por encargo. Los fundadores fueron los hermanos Enrique Luis e Isidro José Tomaselli, quienes hijos de inmigrantes y huérfanos desde pequeños comenzaron con un pequeño taller de reparaciones de bicicletas en Barrio San Vicente.

En sus comienzos reparaban y reacondicionaban bicicletas, puesto que su taller constituía a esos momentos solo un pequeño establecimiento. Al poco tiempo y con gran esfuerzo personal comenzaron a fabricar a mano y a medida bicicletas que ya por su capacidad y diseño se identificaban como "Tomaselli". El esfuerzo, la voluntad, sumados a los desvelos de quienes se abrían camino en un país emergente dieron como resultado el advenimiento de lo que iba a constituir una de las más florecientes industrias nacionales de la bicicleta.

Luego de años de esfuerzo, los hermanos Tomaselli logran posicionarse y liderar el mercado cordobés, y así con el tiempo la segunda generación con nuevos proyectos, consigue transponer los límites provinciales para proyectarse a nivel nacional. Así es que la suerte quiso que aquellos hijos de inmigrantes pudieran ver plasmados en sus hijos y nietos sus fervientes anhelos y deseos de progreso.

De aquellos viejos talleres ubicados en Barrio San Vicente, pasaron a las modernas instalaciones de Av. Circunvalación esquina 11 de Septiembre 4200, Barrio Ramón J. Cárcano, de la ciudad de Córdoba, lugar donde se centralizó toda la actividad, tanto la producción, ensamblado como la actividad administrativa y empresaria.

La construcción de las modernas y funcionales instalaciones fue encargada y solventada con capitales propios, puesto que como mencionamos, Bicicletas Tomaselli S.A. cuenta con capitales enteramente nacionales. En sus instalaciones, tanto en lo que respecta a la industrialización como a la administración actualmente trabajan treinta y tres personas.

En el año 2000 la sociedad se constituyó en la fábrica de bicicletas más importante de la Argentina, para ello fue menester trabajar en tres turnos y a capacidad completa. Se fabricaron en ese año la famosa cantidad de 112.000 bicicletas, ocupándose para ello en forma directa e indirecta 200 operarios.

## I.2. Definición del Proyecto

El punto de partida del análisis de un proyecto es la definición del mismo y la de sus alternativas básicas. Por lo tanto, deberán establecerse al menos, los siguientes aspectos:

**a) Tipo de producto a comercializar**

Venta de motovehículo de cilindrada 110 cm<sup>3</sup>, brindando un producto diferenciado por su diseño, proporcionando un producto ágil, económico y de gran calidad por la trayectoria y calidad probada de sus productos.

**b) Referencias sobre la ubicación del mercado al cual se destinará el producto.**

El mercado destino serán, los usuarios del transporte público principalmente de la provincia de Córdoba.

**c) Alternativas de localización posibles.**

Av. Circunvalación esquina 11 de Septiembre 4200, Barrio Ramón J. Cárcano, de la ciudad de Córdoba.

**d) Características técnicas previstas y distintas alternativas posibles en cuanto a instalación, equipamiento, etc.**

La planta industrial contará con un galpón utilizado como depósito, 50 racks para almacenar las motos producidas, 1 auto elevador, herramientas neumáticas y accesorios necesarios para el ensamblado.

**e) Régimen impositivo aplicable:**

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
- Impuestos Municipales.
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.
- Impuesto a las Ganancias.

## I.3. Objetivos

➤ **Objetivo general:**

Obtener, a lo largo del desarrollo del proyecto, bases firmes y consistentes que defiendan la viabilidad técnica y económica de llevar adelante un proyecto de inversión de una fábrica de motocicletas.

▶▶ **Objetivos particulares:**

- ✓ Calcular un volumen de ventas, que determinarán los ingresos de la firma.
- ✓ Calcular el capital a invertir para llevar adelante el proyecto.

#### **I.4. Estructura del Proyecto**

Para darle una forma organizada al desarrollo del proyecto de inversión, se propone comenzar con el estudio del contexto en el cual estará inmerso el producto.

Luego, en el estudio del mercado, se analizará la demanda y a través del Marketing Mix se obtendrá información del **P**roducto, su **P**romoción, su **P**recio y **P**laza/Distribución.

Posteriormente, se investigarán las empresas competidoras que fabrican el mismo producto

Ya en el Estudio Técnico y a través de una investigación completa, se estimará un volumen de ventas proyectadas a 5 años, indicando y justificando las variaciones que pueden surgir a dicha estimación.

Se evaluarán los costos que se deben afrontar incluyendo la maquinaria e inversión necesaria para adquirirla. De este análisis obtendremos el capital necesario a invertir según la alternativa elegida.

Luego, se realizará un análisis económico y financiero a través del uso de flujos de fondos proyectados en un espectro de 5 años, de la mano de un análisis de sensibilidad para evaluar cuál de las variables influye con mayor fuerza sobre el proyecto.

Por último se formularán las conclusiones y observaciones pertinentes, que defiendan todos los estudios realizados en el proyecto.

**CAPITULO II**  
**CONTEXTO SITUACIONAL**

## II.5. Oportunidad

El proyecto nace para brindar soluciones a distintos problemas:

- ✓ Continuo incremento del precio de los combustibles.
- ✓ Problemas de tránsito, debido al aumento repentino de la plaza vehicular en las calles de la ciudad.

Pero principalmente pretende aprovechar una oportunidad descubierta en las ineficiencias del transporte público de Córdoba.

## II.6. Análisis PEST

*“El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios puesto que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio” [Michael Porter].*

PEST está compuesto por las iniciales de los factores utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra la empresa, estos son: **Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico.**

Es importante tener claro el asunto analizado puesto que si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado. Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, cómo entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una oportunidad de inversión

En este caso, lo analizaremos como una opción estratégica entrando a un nuevo mercado, de la mano de un ente inversor con intenciones de invertir en el proyecto.

### **II.6.1. Político - legal**

El contexto político en el cual está inmerso el proyecto demuestra influencias tanto negativas como positivas. El principal inconveniente viene de la mano de todas las restricciones impuestas por el estado nacional para la importación de insumos, cosa que perjudica a empresas como la que se está evaluando ya que dependen plenamente de éstos para la fabricación de sus productos.

Por otro lado, existe un fomento por parte del gobierno a la creación de PyMES que aporten a la a la producción nacional y a la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras que resuelvan problemas recurrentes en el país, como lo es el transporte de sus habitantes. Por dicha razón, existen facilidades tales como créditos a tasas de interés razonablemente bajas, para la creación de nuevas empresas que quieran insertarse en nuevos mercados.

En lo que compete al contexto legal existen múltiples reglamentaciones y normativas particulares del sector que deben ser cumplidas a los fines de llevar adelante la actividad objeto del proyecto, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Resolución 247/2005 de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa que establece la realización del análisis técnico de los moto vehículos producidos para la obtención de las Licencias de Configuración de Modelo.

- Ley Provincial de Tránsito y seguridad vial No 8560 como la ley Nacional de Tránsito No. 24449 Ley Nacional Nº 24.449 que establecen una amplia serie de requisitos para la compra y utilización de moto vehículos.

- También es necesaria la certificación de normas de calidad para la producción de moto vehículos en el país. La norma que se debe certificar es ISO 9000. A tal efecto el organismo nacional de certificaciones prevé un periodo de gracia en el cual se puede iniciar la producción con monitoreos periódicos que tienden a evaluar la evolución de la producción y su realización de acuerdo a los parámetros de calidad contenidos en la misma.

- Es también de importancia el acuerdo firmado en la Secretaría de Industria, Comercio y Pyme, sobre la fabricación de motos en el país. Participaron del convenio fabricantes, importadores y las cámaras se agrupan a los motopartistas para impulsar el desarrollo nacional de motocicletas de hasta 250 cm<sup>3</sup> de cilindrada. Dicho acuerdo establece principalmente la obligatoriedad incorporar un 60% de partes de origen nacional para poder acceder al Plan Nacional de fabricación de Motociclos y Motocicletas.

- Por otra parte, teniendo en cuenta la posibilidad de tener que adquirir insumos de proveedores extranjeros, es menester contar con las inscripciones pertinentes relativas a la importación de moto partes entre ellas debemos mencionar:

- ✓ Inscripción ante DGA (Dirección General de Aduana).
- ✓ Inscripción ante DNI (Dirección Nacional de Industria) como importador de vehículos.
- ✓ Inscripción ante DNRPA (Dirección Nacional de Registro de la Propiedad del Automotor) como importador habitualista o eventualista.
- ✓ Certificado de Importación ante DNRPA
- ✓ Inscripción como usuario de zona franca (en caso de corresponder)
- ✓ Además, para llevar a cabo la fabricación de moto vehículos es necesario previo al comienzo de la producción la obtención de distintas inscripciones dentro de las que se encuentran:
  - Licencia de Configuración de Modelos (LCM) ante DNI
  - Alta de marca / Tipo / Modelo en la DNRPA

## **II.6.2. Económico**

### **II.6.2.1. Composición de la industria Argentina**

La industria de motos de Argentina actualmente cuenta con más de 45 empresas productoras. Este alto número de fabricantes crea un ambiente de competencia a lo interno del mercado argentino. Sin embargo, dado el tamaño de sus productores, el mismo expone una debilidad de la industria a futuro para el desarrollo del sector local de motopartes. La industria de motos argentina se encuentra compuesta por una amplia gama de pequeños y medianos productores. Lo que dificulta el desarrollo de la industria motopartista.

La gran variedad de modelos que se existen en el país y su bajo volumen de venta hace más costo el desarrollo de partes únicas para los mismos.

Dado el deterioro del sector de motos en Argentina, a finales del 2007 el gobierno decidió tomar medidas importantes para fortalecer a la industria y la economía del país en su conjunto. Entre otras cosas, estas medidas han logrado aumentar el número de motos ensambladas en Argentina.

El éxito que vivió la industria argentina en 2011, se debió en parte al conglomerado de políticas industriales que ha venido implementando el gobierno. A partir del 2008, el gobierno viene impulsando la sustitución de importaciones en CBU por importaciones por partes. Y más allá de esa medida, también ha creado un régimen de incentivos a la industria local.

El nuevo régimen consiste en otorgar beneficios fiscales a las industrias de motos siempre y cuando estas cumplan con un programa de integración de componentes locales en sus procesos.

No obstante, en el 2012 la industria ha dado señales adversas a su crecimiento, registrando una bajas en sus ventas globales. Varios analistas en el país sostienen que la contracción del sector responde a la última medida impulsada por el Gobierno Argentino como parte de su estrategia integral para la industria.

Esta última medida data de fines del 2011 y obliga al sector de motocicletas a equilibrar su balanza comercial; es decir, a importar y exportar en la misma medida.

Esta obligación ha perjudicado la actividad del sector, golpeando sobre todo a los consumidores de motos. Dadas las limitaciones del sector para exportar sus productos, y su clara dependencia de motos importadas, esta última medida ha golpeado las importaciones de la industria, ocasionando escasez y el desabastecimiento de varios modelos de motos en el mercado. Todo ello ha producido un incremento de precio en algunas motos argentinas acorde a la oferta de esos modelos en el mercado nacional.

### **II.6.3. Socio cultural**

#### **II.6.3.1. Análisis del nivel socio-cultural**

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

Condiciones demográficas: condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad a otros. Por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población, está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.

Aspectos culturales: la cultura de la sociedad: individualista, grupal, societaria o comunicativa. , afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios.

Aspectos sociológicos: el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo constituyen fuentes de oportunidades para las empresas.

Según los datos del Censo Nacional de Viviendas, Hogares y Población 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Censos, la población total del país es de 40.117.096 personas, lo que representa un crecimiento intercensal de 10,64%.

La población de la Provincia de Córdoba totalizó 3.308.876 habitantes, mostrando un crecimiento por debajo del nacional, creciendo 7,89% con respecto a 2001 y representando el 8,25% de los habitantes del país.

Los cinco departamentos más poblados de la provincia de Córdoba fueron: Capital, con 1.329.604 habitantes (+%3,5); Río Cuarto, con 246.393 (+%7,25); Colón, con 225.151 (31,62%); San Justo, con 206.307 (+%8,48) y Punilla, con 178.401 (+%15,01).

Y los diez municipios más poblados (la lista es la misma si consideramos localidades en lugar de municipios) son: Córdoba, con 1.329.604 habitantes (40,18% del total provincial); Río Cuarto, con 158.298 (4,78%); Villa María con 80.006 (2,42%); Villa Carlos Paz, con 62.750 habitantes (1,90%) y San Francisco con 62.211 habitantes (1,88%). Entre los 5 municipios se concentra el 51,16% de la población de la provincia. El resto de los municipios son: Alta Gracia, Río Tercero, Bell Ville, La Calera y Jesús María, en ese orden.

La estructura de nivel socioeconómico de la provincia está mucho más concentrada en los segmentos medios y bajos, con niveles de ingresos menores a los de Capital Federal, especialmente en los estratos de mejor nivel adquisitivo.

Según encuestas exclusivas elaboradas por la consultora Levisman y Asociados, el 69% de los cordobeses trabaja, y de éstos, la mitad lo hace en relación de dependencia. Entre la gente que no trabaja, no todos son desocupados: sólo el 6% se menciona en este estado, mientras que el resto se reparte entre estudiantes, amas de casa y jubilados.

Un tercio de las personas que están empleadas están en “negro”, es decir que no tienen aportes que les permitan acceder a cobertura de salud de una obra social o a la jubilación.

La demanda laboral aumentó en Córdoba un 38%, en relación a octubre de año pasado.

### **II.6.3.2. Perfil del consumidor cordobés**

El cordobés es más exigente que el resto del país cuando de adquirir productos y servicios se trata, pero con una capacidad adquisitiva media.

Quizá por la estructura socioeconómica que caracteriza a la sociedad local, especialmente concentrada en los sectores medios, los cordobeses también se destacan por su relativamente bajo perfil y su rechazo a la ostentación.

Los consumidores cordobeses también exhiben un perfil muy emprendedor, aunque al mismo tiempo son extremadamente prudentes en la manera en que toman decisiones.

Otro rasgo que caracteriza a los cordobeses, reconocido en todo el mundo, es su buen humor.

Con ello, las estrategias y promociones que hagan foco en el humor, serán bien recibidas por el público local.

El rally es otro de los eventos que concentra multitudes en Córdoba, y que, a juicio de los consultores, es desperdiciado por las estrategias de promoción de las empresas nacionales.

Por lo tanto mencionamos las Diez características que definen al consumidor cordobés:

- 1- MÁS EDUCADO: por la presencia de tantas universidades.
- 2- DE BUEN HUMOR. Uno de los mayores referentes es Cacho Buenaventura.
- 3- ORGULLOSO DE SUS REFERENTES: respeta y defiende a los cordobeses que triunfan en todo el país.
- 4- MUY DEPORTISTA: el rally, los equipos de fútbol y Atenas tienen miles de seguidores.
- 5- MÁS EXIGENTE: por su mayor nivel cultural y educativo.
- 6- DE BAJO PERFIL: no le gusta ostentar ni mostrarse.
- 7- EMPRENDEDOR CONSERVADOR: es generador de nuevas apuestas, pero paso a paso.
- 8- DISFRUTA DEL AIRE LIBRE: las plazas de la ciudad y las sierras son sus lugares preferidos.
- 9- MÁS RACIONALISTA: prefiere un pájaro en mano que 100 volando.
- 10- CON MENORES INGRESOS: la mayoría de la población es de nivel medio y medio-bajo.

De mantenerse este perfil de consumidor en Córdoba se puede trabajar con consumidores que no develan sorpresas a último momento.

### **¿Quién Compra?**

Las mujeres son quienes “llevan los pantalones” en la casa a la hora de decidir las compras. Son más racionales, buscan buenos precios y, antes de llevarse algo, piden información.

Los hombres que circulan entre las góndolas son presa fácil de las tentaciones. Son “más gastadores” y realizan compras con más rapidez porque piensa menos la compra. La mujer es más “cuidadosa”. Para muchos hombres ir al súper o al híper es un paseo mientras que para las mujeres es parte de su trabajo de ama de casa y esa diferencia es clave en la manera en que deciden las compras.

#### **II.6.3.3. Los medios y las empresas**

A diferencia de otras plazas, Córdoba presenta, medios de comunicación muy fuertes. En diarios, LA VOZ DEL INTERIOR concentra casi la totalidad del público lector, lo mismo que

sucede con CADENA 3 en la radio, y mayor dispersión de la audiencia televisiva cordobesa entre los tres canales de aire.

De ese modo, pautar publicidad en Córdoba es relativamente sencillo, sin tener que desagregar los presupuestos promocionales entre varios medios.

Asimismo, los cordobeses suelen ser muy apegados a las empresas locales.

#### **II.6.3.4. El rol de las motos en la sociedad**

Las motos cumplen una función muy importante en nuestra sociedad. La más importante es que es un gran medio de transporte diario. Muchas personas lo usan para carreras otros solo por salir pero la mayoría de las personas lo usan rutinariamente como medio de transporte.

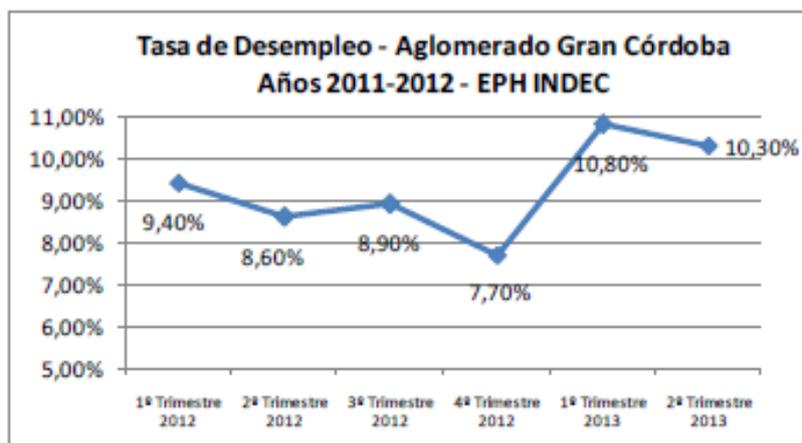
Asimismo, desde un tiempo el adelante se utilizada la motocicleta como medio de “Logística urbana”.

En la sociedad contemporánea en la que nos encontramos, con hiper-comunicación, redes sociales y el e-commerce; donde la velocidad y la inmediatez son características que se han internalizado en la vida diaria el transporte en motocicleta viene a proveer un servicio acorde al rush de esta sociedad moderna. Es rápido, capilar, económico e inmune a la congestión. Las motocicletas son vectores que apuntalan y potencian el servicio, que llegó para quedarse y extenderse.

#### **II.6.4. Socioeconómico**

El desempleo produce reducción en la capacidad adquisitiva de los habitantes, lo que conlleva a que los consumidores en su mayoría destinen su consumo a los productos básicos de la canasta familiar, dejando de lado la compra impulsiva y de productos de alto riesgo como electrodomésticos.

Los indicadores socioeconómicos elaborados a partir de la EPH en el 2º Trimestre de 2013 indicaron que la Tasa de Actividad disminuyó 1,7 puntos porcentuales con respecto al segundo trimestre de 2012 y se incrementó 1,1 puntos con respecto al trimestre anterior. Por otro lado, la tasa de desempleo se incrementó 1,7 puntos porcentuales comparada con igual trimestre de 2012, mientras que disminuyó 0,5 puntos comparada con el primer trimestre de 2013.



La evolución de los puestos de trabajo del Sector Privado fue positiva en el 3º Trimestre de 2013 respecto a igual trimestre del año anterior, registrando una variación del 0,55%.

En cuanto a las remuneraciones netas, evidenciaron un crecimiento del 26,76% anual, variación que en niveles levemente superiores tuvieron la remuneración total y el costo salarial promedio.

**Remuneraciones y Costo Salarial de los puestos de trabajo del Sector Privado, en pesos.**

	2º Trimestre de 2013	Variación respecto al 2º Trimestre de 2012	Variación respecto al 1º Trimestre de 2013
Remuneración total promedio	\$ 7.957,0	27,05%	20,03%
Remuneración neta promedio	\$ 6.802,0	26,76%	19,59%
Costo salarial promedio	\$ 9.889,0	27,70%	20,42%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SIPA, procesados por el INDEC y difundidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación

**II.6.4.1. Perfil de Consumo en los Niveles Socioeconómicos**

**Clase Alta:**

El individuo que pertenece a dicho segmento, ocupa un cargo jerárquico en una Organización o maneja su propia Empresa, no realiza actividades manuales y en su gran mayoría son trabajadores intelectuales. Para encontrarse en este segmento, se debe poseer uno o dos automóviles en el hogar. Dedicar una mayor proporción de sus ingresos a esparcimiento, transporte y equipamiento del hogar. El Nivel Alto es más rico en dinero que en tiempo y necesita que le acerquen soluciones para satisfacer sus necesidades sin demasiado esfuerzo. Utiliza mucho los servicios de Delivery. En este target el consumo está asociado con la adquisición de productos novedosos, son los primeros en equipar sus hogares con hornos microondas, freezer, PC y acondicionadores de aire. La actividad del Nivel Alto es prescriptora del comportamiento del resto de la sociedad, aunque no siempre es el cliente que otorga mayores satisfacciones. El nivel de inversión de Marketing necesario para captar al nivel alto es significativamente oneroso.

### **Clase Media:**

Los integrantes de los hogares Medios son educados (la mayoría termina el secundario y casi la mitad que termina, intenta la Universidad). Se desempeñan en trabajos administrativos, sin llegar a ser jefes y sin ocupar cargos jerárquicos.

Este segmento es destinatario de la amplia oferta de capacitación no formal que prolifera en estos días.

Este segmento también utiliza los Servicios de Delivery.

Para algunos segmentos comerciales son un mercado al que no se le presta la debida atención; son los principales clientes de viviendas en alquiler.

### **Clase Baja:**

Desde el punto de vista educacional, no supera la primaria y existe un alto grado de analfabetismo.

Este segmento busca elementos que le provoquen gratificaciones personales básicas. Son los que más gastan en alimentos y bebidas (45,6% de sus ingresos), generalmente consumen aquellos productos y servicios que les permita sentirse aceptados socialmente sin antes haber satisfecho sus necesidades básicas. Este segmento es relevante para que las Empresas apunten sus estrategias.

#### **II.6.4.2. Precios**

El Índice de Precios al Consumidor evidenció una tendencia ascendente y estable, en sintonía a la de todo el año 2012. El Índice es elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos y tiene como período base al año 2003.

**Índice de Precios al Consumidor de la Provincia de Córdoba, base 2003=100.  
Junio 2013**

	Junio 2013	Variación porcentual		
		respecto mes anterior	respecto Diciembre 2012	respecto a Junio 2012
Nivel General	292,68	1,2%	7,6%	14,5%
Alimentos y bebidas	263,40	1,7%	3,9%	9,9%
Indumentaria	213,90	0,7%	4,6%	11,0%
Vivienda y servicios básicos	377,17	0,1%	8,1%	14,5%
Equipamiento y mantenimiento del hogar	191,33	0,5%	2,0%	5,6%
Atención médica y gastos para la salud	277,58	1,5%	5,0%	15,3%
Transporte y comunicaciones	319,11	1,2%	13,6%	19,3%
Esparcimiento	321,17	1,7%	9,3%	19,7%
Educación	621,95	2,1%	15,7%	28,3%
Otros Bienes y servicios	257,08	0,5%	7,0%	14,3%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

### II.6.4.3. Nivel Socio-económico

El país ya no es lo que era antes de la eclosión de la crisis, en diciembre del 2001. Y los argentinos tampoco.

Después de la devaluación, el nivel de ingreso de la mayoría de la población perdió poder de compra, y cientos de miles de familias pasaron a engrosar las filas de la pobreza.

Advertida por esta nueva realidad, la Asociación Argentina De Marketing dio a conocer el nuevo índice de Nivel Socioeconómico (NSE), instrumento imprescindible para conocer la estructura de consumo de la población Argentina.

Desde hacía 10 años no se revisaba el Índice de NSE en la Argentina por lo que debido a los diversos ciclos de altas y bajas de la economía nacional durante la última década hacían poco fiables a los indicadores que se estaban utilizando para clasificar a las personas de acuerdo a su nivel socio económico.

Por todo esto, y teniendo en cuenta que la clasificación de la población de acuerdo a un NSE determinado es algo de enorme importancia, la Cámara de Control de Medición de Audiencia invitó a varias entidades relacionadas con el quehacer publicitario y de medición de opinión a constituir una comisión técnica dedicada a elaborar el instrumento de clasificación más adecuado.

Los objetivos que debía cumplir la nueva clasificación de los niveles socio-económicos de los argentinos fueron los siguientes:

- **Representatividad:** debía reflejar la verdadera situación actual de la población. El índice que estaba operando desde 1996 quedaba obsoleto y el mercado es consciente de los cambios producidos desde entonces.
- **Utilidad y practicidad:** Debía servirle a todos los sectores del mercado: anunciantes, agencias de publicidad, centrales de medios, empresas de investigación de mercado y a los medios.
- **Aplicabilidad nacional:** tendría que ser aplicable a cualquier zona del país, y no sólo en el Gran Buenos Aires y las principales ciudades.
- **Sencillez y efectividad:** su uso en entrevistas personales o encuestas telefónicas tendría que ser fácilmente instrumentable. Y la recolección de los datos que conforman el índice debía asegurar que los mismos fueran correctos y confiables.

Así, los criterios acordados con relación al enfoque metodológico para el NSE 2006 se listan seguidamente:

- ✓ Basarse en el concepto tradicional de *capacidad de consumo* del hogar retomando la consideración de variables indirectas.
- ✓ Tomar como base para el análisis la información de la EPH (Encuesta permanente de Hogares) por su confiabilidad, magnitud y alcance:
  - La EPH tiene una precisa captación de la inserción ocupacional y cuenta con adecuada información sobre el nivel educacional.
  - Los criterios clasificatorios están homologados internacionalmente.
  - Está permanentemente actualizada.
- ✓ Considerar además todas las variables sociales y culturales indicativas de la posición social del hogar que resulten pertinentes, en tanto estén disponibles también en la EPH.
- ✓ Procurar el máximo posible de sencillez para su uso en campo, en cualquier situación de entrevista.
- ✓ Lograr un NSE:
  - Aplicable en un futuro inmediato por todos los actores del mercado.
  - *Definible fácilmente* en términos de lo que significa pertenecer a determinado nivel.

Esta nueva definición de los niveles socioeconómicos, se basa en los siguientes indicadores:

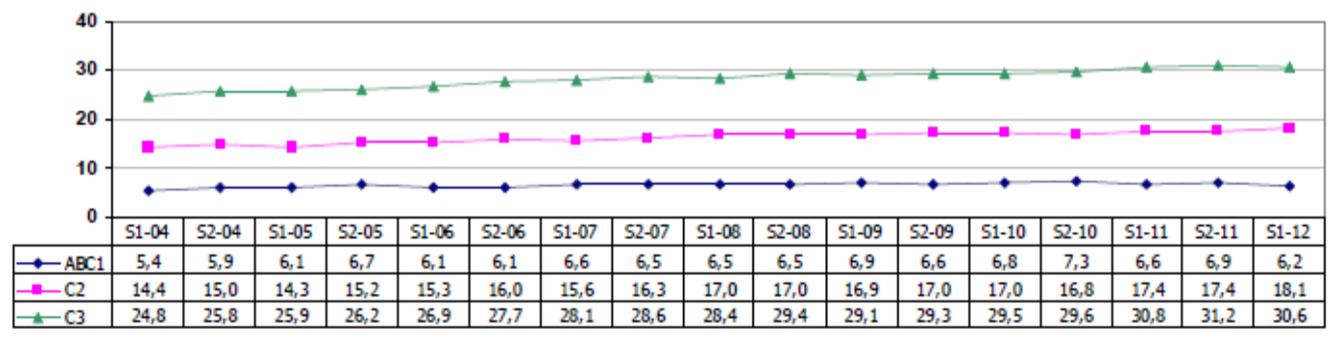
- Nivel Educativo del Principal Sostén del Hogar (indicador de mayor importancia)
- Nivel Ocupacional del Principal Sostén del Hogar.

- Patrimonio del Hogar (Posesión de bienes y de automóvil)

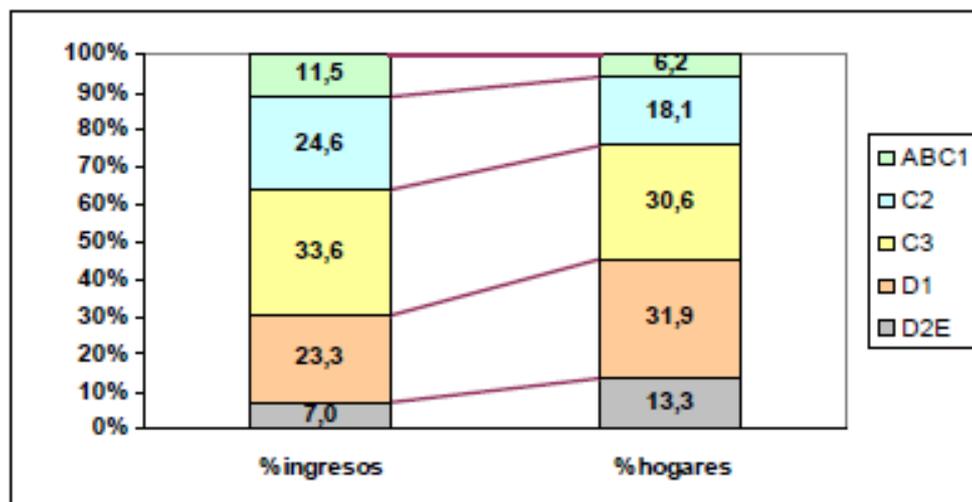
#### II.6.4.4. Evolución del NSE

##### Total país

Se observa un leve ascenso en el nivel **ABC1 (Alta – Media alta)** en promedio +0,12% anual, mayor en **C2 (Media Media)** (+0,42% anual) pero observamos que en los últimos semestres, con algunas oscilaciones, se estanca. Se presenta un incremento aun mayor en **C3 (Media baja)** de +0,73% anual, llegando al máximo en el segundo semestre 2011.



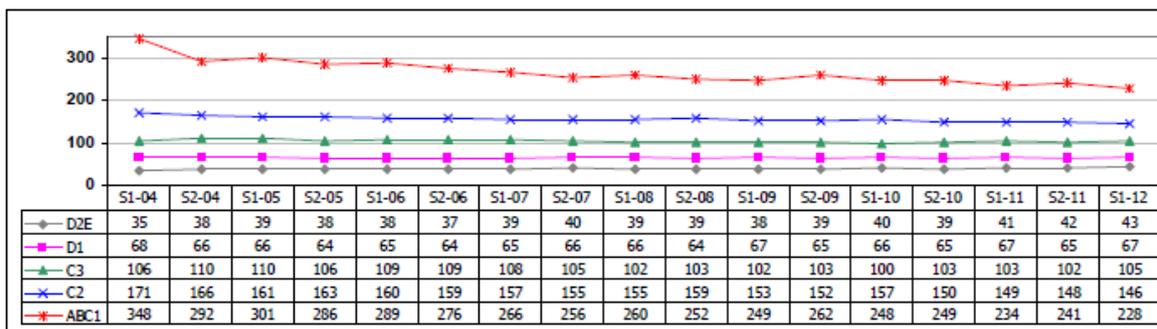
En el siguiente gráfico podemos observar la distribución de la “torta” de los ingresos. El 6,2% de los hogares que conforman el nivel **ABC1** perciben el 11,5% de los ingresos. En el otro extremo, el 45,2% de los hogares **D1D2E** perciben el 30,3% de los ingresos totales.



Distribución de hogares e ingresos promedios total familiar según NSE

## II.6.4.5. Evolución de los ingresos

En el siguiente gráfico tenemos la evolución de los ingresos per cápita promedios, expresados en porcentaje de la media general de cada semestre. Vemos que hubo una tendencia a la baja en los niveles **C3**, **C2** y **ABC1**, sobre todo este último. El nivel **ABC1** arranca en el período en estudio con más del triple del promedio general, pero a su finalización está en el doble y un poco más. Lo cual es absolutamente coherente con la recuperación económica posterior a la crisis de 2001. Por su parte **C3** se mantiene en todo el período en la media general o apenas por encima.



*Evolución de ingresos promedio per cápita familiar según NSE (en % de la media general de cada semestre)*

Actualmente de acuerdo a la pirámide social que elabora la consultora W en base a los datos de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y de la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (Saimo), una familia para ser considerada de clase media necesita tener ingresos por encima de \$ 6700 mensuales, aunque el promedio del segmento se ubica en \$ 10.200.

Según los nuevos parámetros, el 47% de los hogares argentinos integran los segmentos socioeconómicos D1 y D2 -conocidos como clase baja y clase baja superior- mientras que un porcentaje similar puede ser considerado de clase media, incluyendo en este grupo a la clase media típica (C3) y a la clase media alta (C2). El restante 6% corresponde al segmento ABC1, el más buscado por las marcas y al que se accede cuando los ingresos del grupo familiar superan los \$ 33.000 al mes.

El dato más positivo es el crecimiento de la clase media, que en 2004 abarcaba al 39% de los hogares y hoy llega casi a la mitad de la sociedad, gracias al ascenso social de muchas familias que habían quedado en la clase baja superior. La contrapartida es que aumentó la brecha entre los extremos de la pirámide y hoy el ABC1 tiene ingresos que son 30 veces superiores a los de la base de la pirámide.

Asimismo, se observa un estancamiento en el ascenso social y no se observa para el año 2014 y 2015 una mejora.



**7 % es la Clase ABC1:** con un ingreso promedio familiar mensual de 66.500 pesos. El piso para este nivel es de 33.000 pesos.

**17% es Clase media alta (C2):** con 20.800 pesos de ingreso promedio familiar mensual. El piso, 12.000 pesos.

**30% Clase media típica (C3):** con 10.200 pesos de ingreso promedio familiar mensual y un piso de 6.700, es el clásico consumidor “O”. Tiene que optar entre irse de vacaciones, cambiar el auto, mandar su hijo a un colegio privado o tener un buen sistema prepago de salud. Esos consumos, además de la casa propia, identificaron tradicionalmente al argentino de “clase media

**31% es Clase baja superior D1:** con un ingreso promedio familiar mensual de 3.900 pesos y un piso de 2.400.

**15% Clase Baja D2/E:** 1.700 pesos es el ingreso promedio familiar mensual; su piso parte de cero.

Se ha producido un efecto “derrame” con la caída por parte de los hogares de nivel alto y medio hacia el segmento bajo, mientras al mismo tiempo miles de familias de este último estrato cayeron a su vez hacia el nivel más marginal.

Mientras un tercio de la población mantuvo un nivel aceptable de ingresos, recuperó sus ahorros acorralados, pudo conservar su auto, y en general, no vio reducidos sus ingresos, el resto tuvo que ajustarse el cinturón al máximo, y resignar su calidad de vida.

El argentino medio también pasó a valorar mucho más que antes las pequeñas cosas y lo esencial de la vida.

Por otro lado, el nuevo perfil del consumidor es mucho más analítico. Mide la calidad con el precio, pero, además, considera el rendimiento.

La crisis económica, el desempleo y la inflación, generaron profundos cambios en los hábitos de conducta de los consumidores. Sin embargo, se observa que el interés por volver a consumir primeras marcas se está manifestando nuevamente por parte de los consumidores.

#### **II.6.5. Tecnológico**

En cuanto al desarrollo de la motocicleta hay varias cuestiones que se han ido alineando debido a su utilización como modo masivo de transporte. Han sufrido cambios sustanciales en lo técnico que han permitido acercarlas a un público masivo. Las motocicletas económicas de las décadas de los años setenta y ochenta eran vehículos para amantes del medio ya que tenían problemas para el arranque, eran sucios y emitían humo que impregnaba de olor la ropa. En su uso era deseable contar con conocimientos de mecánica para sortear los problemas habituales.

En la actualidad, las motos presentan una gran confiabilidad y se han vuelto unidades aptas para cualquier público. Incluso cada día es más habitual ver mujeres utilizando las motos como modo de transporte.

De cara al 2020 las tecnologías del futuro se centran en dos grandes grupos: las tecnologías vinculadas con la motorización de vehículos y las tecnologías complementarias. Las tecnologías vinculadas con la motorización de vehículos responden a la necesidad de desarrollo de movilidad para cumplir con las regulaciones establecidas por las distintas regiones y al creciente reemplazo de las fuentes de energía tradicionales motivado por la reducción de las reservas de combustible fósil. Las innovaciones vinculadas con este grupo pueden subdividirse en tres grandes grupos en relación a las características que posee el vehículo que se utiliza. El primero

de ellos corresponde a los vehículos equipados con motores de combustión interna los esfuerzos se centrarán en innovaciones orientadas a incrementar la potencia y reducir el consumo.

El segundo grupo de innovaciones vinculadas con la motorización de vehículos corresponde a los vehículos híbridos cuya característica central es que están equipados parcialmente con motores eléctricos.

Por otra parte, el otro grupo de nuevas tecnologías que tendrá el mundo en el 2020 corresponde a tecnologías complementarias orientadas a optimizar aspectos relacionados con la seguridad activa y pasiva, el confort, la facilidad de la movilidad, la conectividad, etc. Las principales innovaciones en este sentido se materializarán en innovaciones en el sistema de tracción (delantera, trasera, tracción individual (vehículos híbridos y eléctricos); neumáticos (utilización de nuevos materiales para garantizar economía, prestaciones y sustentabilidad sin la necesidad de depender de los derivados del petróleo; neumáticos, sistemas de suspensión, sistemas de frenado, sistemas de iluminación, sistemas de seguridad y tecnologías de la información y la comunicación.

#### **II.6.5.1. Financiación para la Inversión e Innovación**

Argentina cuenta con programas de incentivos a la innovación y desarrollo tecnológico:

- Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)

DESCRIPCIÓN: apoya proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a partir de la innovación tecnológica. Existen distintos instrumentos de financiación que se implementan a través de la modalidad de Convocatorias Públicas o Ventanilla Permanente.

TIPOS DE PROYECTOS QUE FINANCIA EL FONTAR:

- Desarrollo Tecnológico
- Modernización Tecnológica
- Gastos de Patentamiento
- Servicios Tecnológicos para Instituciones
- Servicios Tecnológicos para PYMEs
- Capacitación
- Asistencia Técnica
- Programa de Consejerías Tecnológicas
- Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos

- Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT)

DESCRIPCIÓN: apoya proyectos de investigación cuya finalidad sea la generación de

nuevos conocimientos científicos y tecnológicos. Existen distintos instrumentos de promoción y financiamiento que se adjudican, en todos los casos, por medio de convocatorias públicas.

**INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN Y FINANCIAMIENTO:**

- Proyectos de investigación científica y tecnológica (PICT)
- Proyectos de investigación científica y tecnológica orientados (PICTO)
- Proyectos de investigación y desarrollo (PID)
- Proyectos de modernización de equipamiento (PME)
- Programa de áreas estratégicas (PAE)
- Reuniones científicas (RC)
- Certificados de calificación (CC)
- Programa de recursos humanos (PRH)
- Proyectos de adecuación y/o mejora de infraestructura (PRAMIN)
- Proyecto de plataformas tecnológicas (PPL)
- Becas TICs

- **Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT)**

**DESCRIPCIÓN:** promueve el desarrollo armónico de las actividades científicas, tecnológicas e innovadoras en todo el país.

**TIPOS DE PROYECTOS QUE FINANCIA EL COFECYT:**

- ASETUR - Apoyo Tecnológico al Sector Turismo. (Resolución N° 394/08).
- DETEM – Proyectos de Desarrollo Tecnológico Municipal. (Resolución MinCyT N° 632/08).
- Proyectos Federales de Innovación Productiva (PFIP).
- Proyectos Federales de Innovación Productiva-Eslabonamientos Productivos (PFIP-ESPRO).

**CAPITULO III**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

El Estudio de Mercado debe concluir por definir claramente las cantidades del bien o servicio que los consumidores están dispuestos a demandar de nuestro proyecto, a qué precio los aceptarán y de qué forma deberán instrumentarse los mecanismos de distribución para llegar a ellos. También sentará esta etapa, las bases para el armado de la corriente de ingresos del proyecto, de la cual depende, junto al análisis de los costos involucrados, la rentabilidad futura del emprendimiento que se estudia.

### **Objetivo General**

Analizar el mercado de motovehículos a fin de observar los gustos y preferencias de los consumidores.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar la información relacionada con la demanda existente de motovehículos.
- ❖ Analizar la información sobre la oferta existente de motovehículos.
- ❖ Obtener información sobre las necesidades y expectativas del mercado meta.
- ❖ Analizar la factibilidad del proyecto a través de la información recopilada.
- ❖ Establecer el correcto nicho al que se debe dirigir la empresa.
- ❖ Determinar las preferencias de los consumidores.

### **III.1.Tendencia del Mercado**

En la actualidad las motos cumplen una función muy importante en nuestra sociedad. La más importante es que es un gran medio de transporte diario.

Entre los embotellamientos, los piquetes y la crisis del transporte público, moverse en las ciudades se volvió complicado. El tiempo perdido creció, a la par del estrés, y eso llevó a millones a buscar formas más rápidas, cómodas y baratas de viajar. Ir en dos ruedas, para muchos, fue la solución y en sólo cinco años las motos se duplicaron.

### **III.2.Perfil del consumidor**

La motocicleta ha jugado un importante papel en el desarrollo de la sociedad. Asequibles, versátiles, económicas y eficientes, las motos son herramientas de transporte y trabajo para los argentinos de las clases menos favorecidas y, por esta razón, se han convertido en vehículos esenciales para multitud de hogares en el país.

A medida que la economía nacional se ha ido desarrollando y el nivel de vida se ha ido elevando, las motocicletas han ganado popularidad y han pasado a desempeñar muchas de las funciones que anteriormente correspondían a los equinos (caballos, asnos y mulas), sea para

transporte de seres humanos o de carga, así como a las bicicletas, no solo por las eficiencias propias de la motocicleta, sino por el aporte que este vehículo genera para la economía de las familias.

En la actualidad, las áreas urbanas en el país, están enfrentando problemas cada vez más agudos con el tráfico, como las congestiones en el centro de las ciudades, la escasez de medios de transporte para las clases menos favorecidas, la gran distancia existente entre los sistemas de transporte masivo y las zonas periféricas de las ciudades, y la falta de transporte nocturno, entre otros. Por ello, a medida que el tránsito aumenta y estos problemas se acrecientan, ganan atención las ventajas que ofrecen las motos. Las motocicletas son los vehículos preferidos, dado que combinan una económica y eficiente movilidad de alta calidad, con una estrecha vinculación de la persona con su vehículo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en los últimos 10 años, la moto dejó de ser solo un medio de transporte eficiente y económico, para convertirse en una herramienta de trabajo y sustento.

¿Cuáles son las principales razones que facilitan su compra?:

1. Bajos precios de adquisición. Los precios al contado de los modelos más vendidos rondan los 8000 y 9000 pesos.
2. Amplia y económica disponibilidad de financiación: En cuotas, el precio final se extiende entre un 28 y un 40 por ciento, según los intereses de la tarjeta o de la financiera que se utilice.
3. Bajos costos de mantenimiento: Dadas las características técnicas de las motocicletas y su masificación en el mercado, los repuesto y demás costos de mantenimiento son bajos.
4. Bajo consumo de combustible: Las motos de baja cilindrada son extremadamente eficientes en su consumo de combustible.
5. No requieren garaje y son fáciles de estacionar
6. Son livianas: por sus especificaciones técnicas, cualquier persona adulta puede operar este tipo de vehículo.

### **III.3.Crecimiento del Mercado**

Según los registros oficiales publicados por la Dirección Nacional de Observatorio Vial, hay una moto cada siete argentinos. Esto muestra lo mucho que ganaron terreno estos vehículos frente a los automóviles.

Mientras el parque de motos creció 99% en los últimos cinco años, el de automotores sólo se amplió un 30%.

Modelos básicos de marcas como Zanella, Motomel, Corven o Gilera poseen precios desde \$ 8.000 a \$ 9.500, por lo cual si se toma la media de ingresos definida por el Indec (\$ 5.000), una moto entonces se paga con lo que gana un argentino en menos de dos meses. Y un auto, con la plata de más de dos años.

Por todo esto, vemos que cada vez más gente con auto también se está comprando una moto para ir al trabajo o llevar a los chicos al colegio. Lo que se produjo es un gran cambio cultural. Hace 15 años a la moto se la asociaba más al deporte, las carreras y al peligro. Hoy se volvió un medio de transporte familiar.

En lo que va del año, de hecho, el 60% de los patentamientos fue de vehículos de hasta 125 centímetros cúbicos. La mitad de las compras, además, se concentra en los territorios más poblados del país: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Sin embargo, la Asociación Argentina de Motovehículos (Mottos) informó que en septiembre se patentaron 43.735 unidades, una suba del 16% contra agosto. Pero si la comparación es interanual se observa una baja del 3,69%. Más allá de que la comparación interanual sigue siendo levemente inferior, el leve crecimiento en meses consecutivos es un indicador.

Así, dentro de las unidades patentadas mencionadas anteriormente, los 5 Modelos mas vendidos en el mes de Agosto fueron los siguientes:

Honda CG150 Titan
Motomel B110
Guerrero G110 Trip
Gilera Smash
Honda Wave 110

Y el segmento mas vendido, comprende a las motos de cilindradas entre 101 y 125 cc (segmento "business"), seguidas por las que se encuentran entre 126 y 250 cc, y en tercer lugar están las de entre 50 y 100 cc.

#### **III.4.Encuesta de Mercado: Determinación de Preferencias**

El objetivo de este estudio es confirmar la preferencia de los consumidores por el segmento de motocicletas de cilindrada entre 101-125 cc y relevar las preferencias de los potenciales clientes respecto a las características deseadas del producto ofrecido. El relevamiento se deberá realizar entonces entre los trabajadores urbanos de ingresos medios y medio bajos, y público en general.

### **III.4.1. Información deseada**

Con la realización de dicha encuesta la empresa persigue el objetivo de obtener la siguiente información:

- ✓ Datos personales de los encuestados (sexo, edad, etc.),
- ✓ Posición socioeconómica y laboral,
- ✓ Si son usuarios de productos similares o si pudiesen serlo,
- ✓ Características que desean para este tipo de productos
- ✓ Valoraciones que realizan sobre los mismos y sobre los servicios complementarios al producto principal.

### **III.4.2. Búsqueda de la información primaria**

Las fuentes de información adecuada para utilizar en este proyecto son las primarias a fin de conocer características específicas de los demandantes y sus preferencias acerca del producto.

Por tal motivo el cuestionario debe contemplar las variables necesarias a analizar a fin de servirnos para definir con mayor claridad las características de las que dotaremos al producto y los servicios complementarios, como así también para establecer las estrategias competitivas de la empresa.

Debido a la cantidad de variables que se pretenden relevar mediante la encuesta determinamos que se deberían realizar 384 encuestas, ya que bajo el supuesto de una distribución normal de las variables, este número asegura un nivel de confianza del 95% para cualquier tamaño de población.

### **III.4.3. Encuesta**

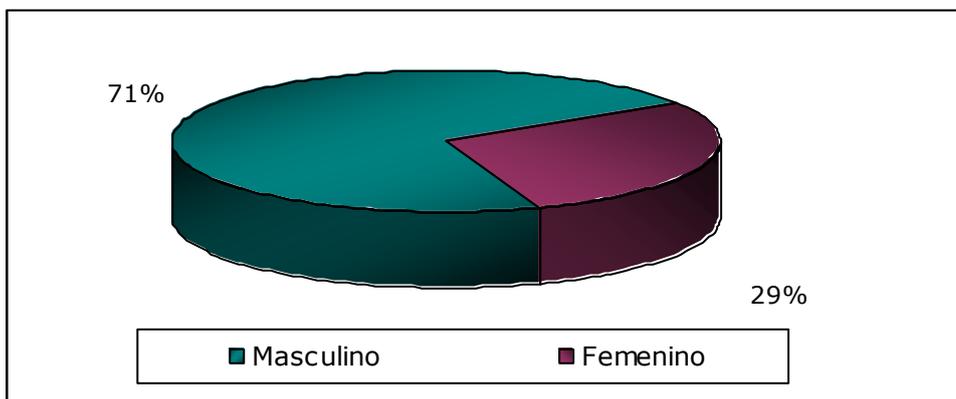
A fin de llevar a cabo la encuesta definitiva consideramos determinar como lugar de realización barrios de clase media de las principales ciudades de la Provincia de Córdoba puesto que la misma se llevará a cabo mediante encuestas puerta a puerta. La encuesta se realizará en base a un cuestionario el cual constará de preguntas cerradas, algunas de respuesta única y otras de respuesta múltiple.

Encuesta de Relevamiento: Preferencias de los Consumidores	
1.- Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
2.- Rango de Edad	Menor de 18 <input type="checkbox"/> 18 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 35 <input type="checkbox"/> Mayor de 35 <input type="checkbox"/>
3.- Ocupación Actual	Estudia <input type="checkbox"/> Trabaja <input type="checkbox"/> Estudia y trabaja <input type="checkbox"/> Desempleado <input type="checkbox"/> Estudia y busca empleo <input type="checkbox"/>
4.- Medio de Transporte utilizado actualmente	Bicicleta <input type="checkbox"/> Motocicleta <input type="checkbox"/> Automotor <input type="checkbox"/> Transporte Público <input type="checkbox"/>
5.- Marca de moto que posee	Honda <input type="checkbox"/> Kymco <input type="checkbox"/> Guerrero <input type="checkbox"/> Appia <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
6.- Cilindrada	Menor a 110 cc <input type="checkbox"/> 110 a 125 cc <input type="checkbox"/> Mayor a 125 cc <input type="checkbox"/>
7.- Le interesaría utilizar motocicleta como medio de transporte?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
8.- Que cilindrada estima usted más conveniente para su uso?	100cc <input type="checkbox"/> 100 a 125 cc <input type="checkbox"/> Mayor a 125 cc <input type="checkbox"/>
9.- Con que fin utilizaría la motocicleta?	Transporte <input type="checkbox"/> Transporte y esparcimiento <input type="checkbox"/> Esparcimiento <input type="checkbox"/> Medio de trabajo <input type="checkbox"/>
10.- Que atributos busca en una motocicleta?	Bajo precio <input type="checkbox"/> Alta durabilidad <input type="checkbox"/> Diseño atractivo <input type="checkbox"/> Mayor plazo y garantía <input type="checkbox"/>
11.- Compraría una moto diseñada exclusivamente para la mujer?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

### III.4.4. Conclusiones obtenidas

A continuación presentamos los datos más relevantes que surgen del procesamiento de los datos provenientes de la prueba piloto realizada.

#### Sexo de los encuestados



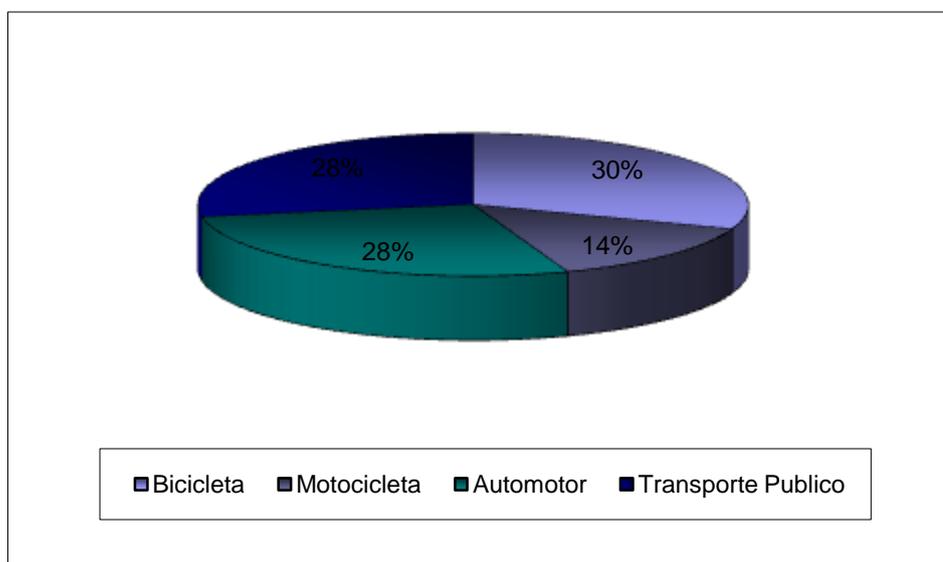
Como puede apreciarse en el gráfico precedente, del total de encuestados, el 71% corresponden al sexo Masculino y el restante 29% a personas de sexo femenino.

## Ocupación



En relación al gráfico II.3 cabe aclarar que si bien en el cuestionario distribuido para la realización de la encuesta no se presentaba como opción la de “ama de casa” como una ocupación, al tratarse de una muestra reducida y haberse realizado personalmente surgió la aclaración verbal de la mencionada particularidad por lo que consideramos incluirla como respuesta alternativa pese a no figurar en el cuestionario.

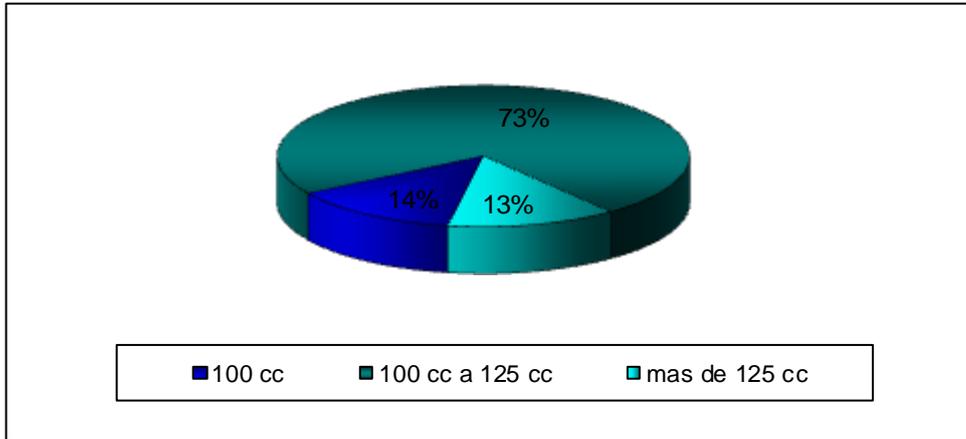
## Medio de Transporte utilizado actualmente



Del total de personas encuestadas el 14% dispone de motocicleta para transportarse, mientras que el 28% utiliza medio de transporte públicos para tal fin y el 30% se traslada en bicicleta con lo que podemos apreciar que un 58% del total de encuestados sería potencial consumidor de una motocicleta. En complemento a ésta información se presenta el Gráfico II.5 que permite

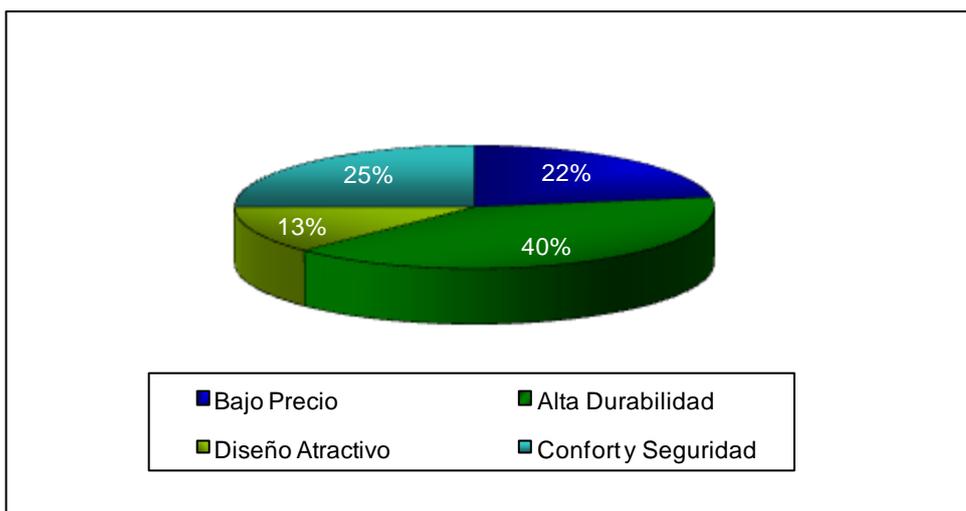
visualizar que cilindrada consideran adecuada aquellos que estarían dispuestos a utilizar la motocicleta como medio de transporte.

### ***Preferencia por Cilindrada***



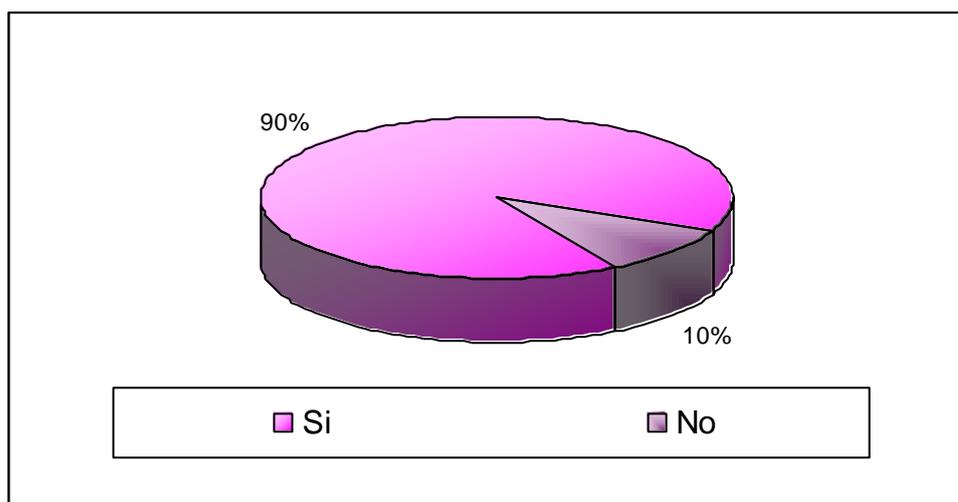
En base a este grafico apreciamos que el 74% de quienes utilizarían una motocicleta como medio de transporte consideran que se adecuaría mas a sus necesidades una motocicleta de entre 100 y 125 centímetros cúbicos, rango en el cuál se encuentra el producto que estamos evaluando producir y vender mediante la realización de éste proyecto.

### ***Atributos buscados en una motocicleta***



En base a éste podemos visualizar que un 40% del total de encuestados valora mayormente la alta durabilidad de una motocicleta, siendo dicho atributo uno de los principales objetivos de producción puesto que, se decidió optar por la utilización de la marca en virtud del valor que posee en gran medida por tener una trayectoria de confiabilidad en sus productos que la hizo permanecer y posicionarse en el mercado nacional en la industria de la bicicleta, posición que pretendemos extender al mercado de moto vehículos. Asimismo es posible observar la preferencia de los encuestados por el Confort y Seguridad al momento de evaluar la mejor opción de compra de este medio de transporte.

Por otro lado, centrándonos por último en el segundo segmento objetivo, el mercado de la mujer, realizamos un relevamiento cruzado en función al sexo y a la disposición femenina de adquirir una motocicleta diseñada para este segmento. En función a esos dos datos elaboramos el grafico II.7 que nos muestra, del total de mujeres encuestadas, cuales estarían dispuestas a adquirir un moto vehículo diseñado para ellas.



Puede apreciarse que un 90% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a adquirir una motocicleta diseñada especialmente para ellas en lugar de otra de diseño convencional.

### III.5. Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

#### III.5.1. Clientes

Son aquellas personas hacia quienes va dirigido el producto, que se divide a su vez en dos grandes grupos. Uno de ellos representado por los consumidores finales a los cuales la empresa accede desde los diferentes puntos de venta propios, y otros son los clientes mayoristas con los

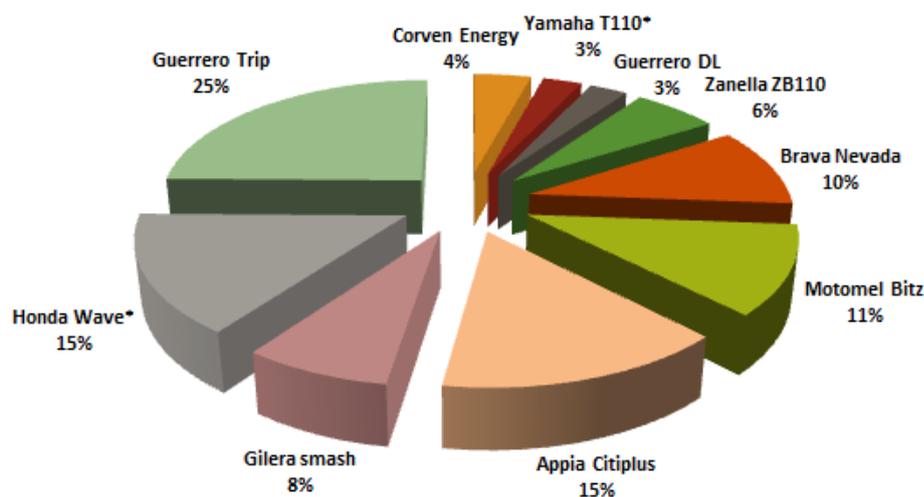
cuales se mantiene relación comercial en la actualidad. En ambos casos los clientes tienen el poder ya que deciden su compra en función a, calidad, confianza y relación precio-producto. La oferta de motocicletas de baja cilindrada actualmente es bastante amplia y por ello se debe tener en cuenta innovar siempre para que la propuesta que realizamos sea única y diferenciada de manera sustentable. El cliente buscará básicamente seguridad, confiabilidad y un estilo, desde esa óptica esta fuerza juega un papel importante.

### III.5.2. Competencia

Se considera Competencia directa a cualquier empresa que produzca, ensamble y/o comercialice motocicletas de cilindrada 110 cc, como así también competencia indirecta a aquellos fabricantes y comerciantes de los productos sustitutos en la provincia de Córdoba.

#### III.5.2.1. Competidores Actuales

La competencia se encuentra compuesta mayormente por importadores de moto vehículos terminados con una participación muy irregular en función de cada marca como se ve en el siguiente gráfico. El listado de los competidores actuales es entonces el que se muestra en dicho gráfico, aunque podrían excluirse a Honda y Yamaha por tener como objetivo un segmento del mercado de ingresos más elevados.



La mayor parte de estas empresas tienen como mercado objetivo a los trabajadores urbanos de ingresos medios o medio-bajos y a estudiantes universitarios o jóvenes que adquieren su primer

medio de movilidad. Algunas de estas empresas tienen presencia solamente en alguna ciudad conjunto muy pequeño de ellas, en tanto que otras tienen como ámbito geográfico de su mercado objetivo a la casi totalidad del territorio nacional. La excepción está dada por Honda y Yamaha, cuyo ámbito territorial es la mayoría del país, aunque apunta a usuarios de ingresos más altos que utilizan estos vehículos como medios de esparcimiento o de transporte para adolescentes y mujeres.

La estrategia de posicionamiento tiene como base la competencia vía precios, excepto Yamaha y Honda que establecen precios más altos como símbolo de diferenciación. Algunas de estas empresas brindan además un servicio post venta que les confiere un valor adicional al del producto en sí.

Frente a la mayoría de ellos contamos con la ventaja de incorporar en nuestro proceso de fabricación mano de obra y numerosas partes nacionales lo que nos ubica en una situación más favorable con respecto a los continuos cambios en las reglas de juego en lo referente a importación y exportación.

### **III.5.2.2. Competidores Potenciales**

Los competidores potenciales se encuentran representados por empresas que podrían ingresar al sector y convertirse en competidores. Competidores potenciales para el producto en análisis son pequeñas o medianas metalúrgicas que producen la totalidad del vehículo, ensambladoras locales de partes importadas y los importadores del producto terminado.

Lo interesante de ésta fuerza es tratar de prever cómo ingresará el competidor al mercado, con qué estrategia, cuando, con qué precios, con qué publicidad, con qué producto etc. Para ello se debe proyectar, tener capacidad de anticiparse a los hechos y no solo reaccionar a ellos. Se debe llevar adelante una actitud proactiva más que una reactiva y así poder imaginar distintos escenarios que puedan presentarse.

En este último aspecto la empresa cuenta con la ventaja de desarrollar la actividad paralelamente con otro producto de similares características lo que provee de una infraestructura y un conocimiento de procesos amplio y variado lo cual la pone en una situación de ventaja puesto que el know-how que ha adquirido luego de 66 años en el sector es sumamente difícil de igualar. La ventaja más importante, sin embargo, es la baja necesidad de inversión de la empresa debido a la infraestructura industrial y comercial que ya posee.

### III.5.3. Sustitutos

Ésta fuerza se encuentra integrada por aquellos fabricantes que pueden llegar a desempeñar, en mayor o menor medida, funciones parecidas a las que se pretende llevar adelante con el proyecto.

Dentro de los sustitutos que encontramos al producto podemos mencionar:

- Servicio público de transporte de corta y media distancia. Frente a éste la empresa se encuentra en una situación de plena de ventaja puesto que dicho sistema se encuentra colapsado desde ya hace varios años no encontrando el sector público respuestas adecuadas a dicha problemática.
- Bicicletas: Frente a éste producto la empresa también se encuentra en condición de ventaja ya que al producir este tipo de producto parte de los consumidores que utilizan este medio en reemplazo de las motocicletas se vería captado por la misma.
- Vehículos impulsados con GNC, si bien en menor medida, ya que como sustitutos tienen un mayor costo de adquisición.

Como requisitos mínimos e indispensables para ser competitivo en el sector, podemos señalar:

- ✓ Capacidad financiera: capital necesario para llevar adelante el negocio que permita contar con la cantidad mínima necesaria de materiales para poder comenzar a desarrollar tareas en el sector. Las ensambladoras deben invertir diariamente para estar innovando ya que el mercado lo exige, a su vez renovar su tecnología, para sacar al mercado vehículos de alta calidad.
- ✓ Economías de escala: la empresa de implementar procesos y economías de escala, ya que estas pueden presentarse como ventaja, al ser mucho más grande el volumen del mercado se aprovechan los rendimientos crecientes de las empresas.
- ✓ Diferenciación del producto: es importante mantener su producto en el mercado, consolidarse y posicionarse con su marca gracias a que el desarrollo de esta es una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de la empresa, a su vez busca identificar los productos y servicios y los diferencia de los competidores brindándole credibilidad y confianza al comprador.
- ✓ Contar con una calidad aceptable: para lo mismo la empresa utilizará materiales de producción local y en cuanto a aquellas partes importadas se seleccionará al proveedor que cumplan con los mayores estándares de calidad.
- ✓ Canales de distribución: es importante mantenerse a la vanguardia, apoyados de

Un buen canal de precios, promoción, publicidad, y un estilo de marketing innovador, deberán establecer un calendario de promociones acorde a la estacionalidad del producto, la publicidad se centrará en dar a conocer el estilo del vehículo, la presentación en el punto de venta jugará un importante papel ya que se intenta conseguir que el cliente realice la compra.

- ✓ Capacitación de personal: Es importante que la empresa implemente sistemas de capacitación, mediante programas de formación en ensamble, áreas de diagnóstico, conocimiento en electrónica, sistemas computarizados etc., ya que la tecnología implementada para estos vehículos la requiere, un temor que se refleja en las ensambladoras es no darle al trabajador capacitación permanente por los altos costos que implican para ellos, o por que estos se dirijan a la competencia cuando se ha adquirido los conocimientos, por eso es de gran importancia mantener activo en toda organización el know-how o saber hacer ya que esto implica para la empresa buenos resultados.
- ✓ Publicidad / Promociones: desarrollar un sistema de promoción con el fin de dar a conocer los productos. También se puede hacer a través de publicidades en distintos medios.

#### **III.5.4. Proveedores**

Esta fuerza está representada por aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante el presente proyecto. En este caso podremos encontrar que esta fuerza está representada por dos grandes grupos:

- Proveedores locales desde los cuales obtendrá diversas materias e insumos que por sus características, costos y calidad harían inconveniente su importación.
- Proveedores del exterior, en caso de necesitar, que si bien aún no están individualizados se encuentran en Asia donde se concentra la mayor producción de moto vehículos de baja cilindrada del mundo.

El poder de negociación con los proveedores del exterior es totalmente nulo puesto que por su envergadura la empresa sería un cliente por demás pequeño. Esto si podría ser distinto en relación a los proveedores nacionales puesto que en esta dimensión se encontraría en una posición de ventaja siempre analizando solamente las dimensiones de las compañías. En el caso específico de los proveedores extranjeros, las cantidades mínimas de compras que estos podrían exigir no afectan al proyecto debido a que las necesidades de esta moto-parte serían superiores a dichos mínimos.

### III.5.5. Localización

Respecto a la localización de los proveedores cabe señalar que la mayoría de los insumos necesarios para la producción, se encuentran fabricados en el exterior, no obstante ello existe la clara posibilidad de adquirir los mismos productos de dos formas diferentes:

**1-** Adquisición de los insumos a un importador radicado en el país, utilizando al mismo como intermediario abonando un precio mayor.

**2-** Compra directa al fabricante en el exterior y realizar la importación de los mismos a través de los canales legalmente previstos.

También se encuentra contemplada la adquisición de insumos nacionales a proveedores locales.

La elaboración del nuevo producto demandará la utilización de gran variedad de insumos importados, pero como consecuencia de la complejidad del mismo creemos necesario que en la etapa inicial de producción debemos contar con la provisión de dichos insumos importados por parte de un tercero importador en lugar de hacerlo directamente en fábrica y paulatinamente incorporar al proceso de compras la importación de moto partes en la medida en que esto resulte conveniente.

### III.6. Atractivo del sector

#### III.6.1. Barreras de ingreso

- ✓ **Requisitos legales:** Existen múltiples reglamentaciones y normativas que deben ser cumplidas a los fines de llevar adelante la actividad objeto del proyecto que analizamos ya mencionadas en el escenario Legal.
- ✓ **Requisitos de capital:** Si bien la empresa ya cuenta con la mayor parte de la empresa construida y en funcionamiento, será necesaria la adquisición de Activo fijos, tales como soportes para el stock de motocicletas terminadas, auto elevadores y herramientas neumáticas, entre otros, y la ampliación de la planta fin de propiciar el ambiente industrial correspondiente para el ensamblado de motovehículos de cilindrada 110 cc.
- ✓ **Acceso a canales de distribución:** Actualmente la empresa ya dispone de dos canales de distribución para llegar al cliente consumidor final: Canal Directo: Puntos de venta Propios, la empresa cuenta con 6 puntos de ventas dentro de la capital de la Provincia y con un equipo de 10 vendedores distribuidos en las principales localidades: Río Cuarto, Villa María, Carlos Paz, San Francisco y Río Tercero; Canal Indirecto por medio de los

clientes mayorista con los cuales la empresa mantiene relación comercial en la actualidad.

- ✓ **Diferenciación:** al trabajar con un producto de características genéricas, y al ser fácil el acceso a los canales de distribución (donde no existen pactos que determinen la zona a distribuir), se observa que hoy en día se tiende a diferenciar entre las empresas en términos de marca, calidad, trayectoria y lealtad de clientes, lo cual lleva a que los nuevos ingresantes deban trabajar más arduamente para darse a conocer en el sector. Lo mencionado anteriormente no resulta una barrera de ingreso alta para la compañía ya que su trayectoria de más de 60 años en el mercado ofrece una ventaja radicada en el prestigio de la marca.
- ✓ **Ubicación geográfica:** la ubicación geográfica de la planta, es un factor que aumenta las barreras de ingreso, ya que hay solo algunas zonas en las que la municipalidad permite instalar una empresa de esta tipología. Sin embargo, al ya contar con una planta en funcionamiento la empresa no se ve influenciada por dicha barrera.
- ✓ **Curva de experiencia:** no es una barrera alta al ingreso porque el sector trabaja de una forma muy estructurada y es fácil de imitar.
- ✓ **Economías de escala:** si las instalaciones permiten una mayor producción, el aumento de las ventas implicaría un menor costo unitario y por ende una mayor rentabilidad. Lograr economías de escala es un factor clave para lograr ingresar al sector.
- ✓ **Reacción de la competencia:** La competencia se encuentra compuesta mayormente por importadores de motovehículos terminados con una participación irregular. La mayor parte de estas empresas tienen como mercado objetivo algunos de los determinados por la empresa como meta.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento de las mismas se basa en la competencia vía precios como símbolo de diferenciación.

Asimismo, dichas empresas ya instaladas cuentan con un aprendizaje en la mejor constante de sus productos.

Por lo tanto dicha barrera representa para Tomaselli un impedimento moderado ya que deberá fijar estrategias para captar el mercado objetivo compartido con la mayor parte de las empresas

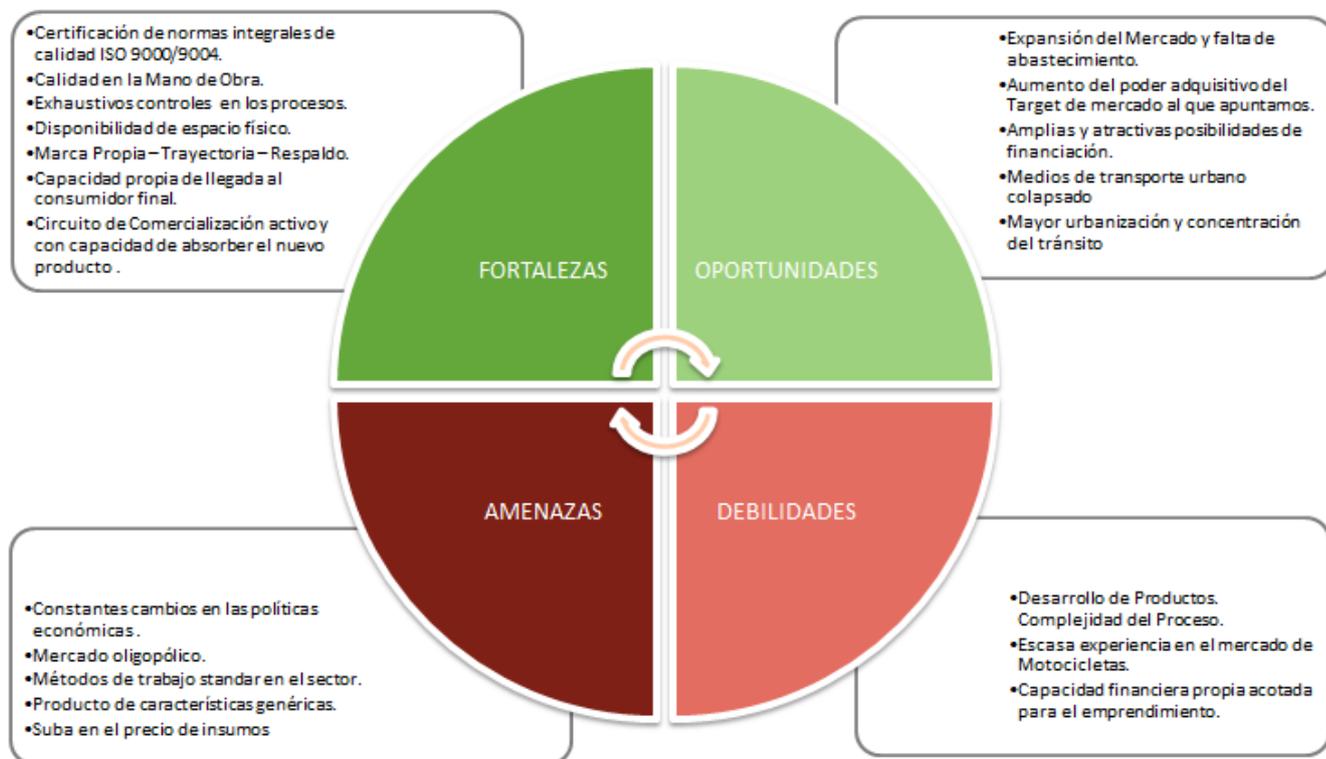
de la competencia sorteando las estrategias de precios fijadas por las mismas con la diferenciación lograda por su trayectoria y marca.

### III.6.2. Barreras de salida del sector

Existen barreras de salida del sector. Una de las más fuertes o importantes es en cuanto a los activos que poseen las empresas, son especializados porque son de uso exclusivo para este rubro. La venta de estos activos es muy dificultosa, porque carece de un mercado que los demande.

<i>BARRERAS DE INGRESO</i>	<i>BARRERAS DE SALIDA</i>
<b>BAJAS</b>	
✓ Accesibilidad a los canales de distribución	✓ Uso de activos especializados
✓ Ubicación geográfica	
<b>MODERADAS</b>	
✓ Requisitos de capital	
✓ Curva de experiencia	
✓ Reacción de la competencia	
<b>ALTAS</b>	
✓ Diferenciación	
✓ Economías de escala	

### III.7. Análisis FODA



### III.8. Factores Críticos de Éxito

Como finalización del proceso de evaluación interna y externa nos encontramos en condiciones de definir cuáles son los factores claves en torno a los cuales gira la viabilidad en la implementación del proyecto y sobre los que la empresa deberá fijar sus estrategias.

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo consiste en una población de ingresos medios bajos, pero con regular periodicidad, cuyas posibilidades de consumo están determinadas en gran parte por los plazos de pagos que se les ofrezcan, podemos inferir que la financiación de las ventas es el factor crítico más importante de este proyecto. En ese sentido deben tenerse en cuenta y evaluarse los recursos financieros en que pueden apoyarse las ventas, pudiendo generarse convenios con bancos, tarjetas de crédito u otras entidades financieras y así evitar el fracaso del proyecto que ofrece un producto de buena calidad.

También consideramos que es fundamental mantener lo que a través del tiempo se transformó en tradición de la marca y está orientado a darle al cliente lo que espera recibir, la mejor relación en precio, calidad, terminación y respaldo.

Creemos necesario que para el logro del primer factor es fundamental prestar principal atención a la elección de nuestros proveedores de manera de lograr un producto acorde a nuestras exigencias, con la calidad esperada y en los tiempos pactados.

Es fundamental además, generar condiciones claras en la relación con los clientes y mantener las reglas de juego planteadas para así lograr una fidelización de los consumidores basados en la transparencia y en la confianza.

Si bien apuntamos a ofrecer un producto de calidad es importante el seguimiento del cliente en la etapa posterior a la venta, ya que no estamos exentos pese a la dirección de nuestros esfuerzos hacia la excelencia, a tener que asistir al cliente una vez efectuada la venta y debemos responder en tales situaciones de manera rápida, ágil y eficaz ya que lo consideramos un pilar fundamental para mantener la buena relación con los clientes y asegurarnos de esta manera la permanencia en el mercado con la solidez pretendida.

**CAPITULO IV**  
**VIABILIDAD DEL PROYECTO**

## IV.1. Fijación de Estrategias

Teniendo en cuenta el análisis anteriormente realizado y las variables que actualmente nos afectan, nos encontramos en condiciones de comenzar con el planeamiento estratégico de nuestro proyecto.

En el proceso de fijación de la estrategia general se tendrá que considerar el comportamiento del mercado y de la competencia, los cuales colaborarán en dirección a los quehaceres hasta los niveles operativos.

Por lo tanto las estrategias que la empresa establezca debe basarse y estar orientada en el cumplimiento del siguiente **objetivo**:

*“Ser una empresa modelo, ofreciendo productos de alta calidad, con respaldo técnico y profesional en permanente desarrollo: buscando superarse día a día, para así satisfacer los requerimientos de los clientes y de esta manera captar el segmento objetivo y fidelizar a los clientes a fin de lograr un crecimiento rentable”.*

Asimismo, a fin de alcanzar dicho objetivo, la empresa establecer su misión, visión, valores y objetivos específicos:

### ➤ Misión

*“Producir y comercializar moto vehículos de baja cilindrada en el ámbito geográfico de nuestro provincia con el fin satisfacer necesidades de movilidad y esparcimiento, ofreciendo productos de calidad y brindándole al cliente el respeto y la seriedad que espera de nosotros.”*

La empresa cuenta con los recursos económicos, humanos y gerenciales necesarios para la consecución de sus metas dentro del mercado de las motocicletas de baja cilindrada.

Existe actualmente un amplio sector de la clase media demandante de un medio de transporte ágil, económico y confiable. En respuesta a ello es que la empresa puede mejorar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta mediante la incorporación de una nueva línea de productos.

Elaborando un producto que cumpla con los niveles de calidad y prestaciones requeridos por los potenciales clientes pueden lograrse las metas establecidas, pero es necesario también poner énfasis en un elevado nivel de atención post venta a los clientes, tanto para fidelizarlos con la marca como para atraer a nuevos clientes a través de un efecto comparación con los competidores. Importante también es lograr el apoyo a las ventas mediante nexos con servicios financieros que faciliten las operaciones de ventas.

Los valores que se respetarán son: la calidad de los productos, la marca que representan, el respeto hacia el cliente y la ética comercial, social, empresaria y ambiental.

El ámbito geográfico se circunscribe a la producción en la ciudad de Córdoba y a ventas, sean directas o indirectas, en la misma ciudad. Analizándose luego, de acuerdo a los resultados obtenidos en el mercado objeto de estudio la expansión de la marca hacia el resto del país.

### ➤ **Visión**

*“Liderar el Mercado Provincial de moto vehículos de baja cilindrada, con la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros productos que nos permita la máxima satisfacción y fidelización del cliente.”*

La empresa aspira, mediante este proyecto, a convertirse en una de las líderes dentro del mercado Cordobés de moto vehículos de baja cilindrada.

Tomaselli S.A se encuentra respaldada por un grupo amplio de personas que valoran el respaldo que genera 50 años de trayectoria y una imagen consolidada. Deben ser partícipes de esta visión, involucrándose en sus objetivos, los estratos gerenciales, los trabajadores, la red de distribuidores mayoristas y los encargados de los locales propios de venta al público en la ciudad de Córdoba, conformando entre todos un equipo integrado de trabajo.

Asimismo, cuenta con una importante ventaja competitiva que es la trayectoria y calidad probada de nuestros productos, la cual estará presente en toda relación de la organización con los clientes, empleados y proveedores, actuando como elemento diferenciador.

### ➤ **Valores**

El respaldo que brindan 60 años de **experiencia** en la fabricación y venta de pequeños vehículos es el valor más importante que la empresa posee.

La empresa ha generado durante su vida un marco de **fidelidad** entre sus clientes, siendo la satisfacción de estos una señal positiva hacia clientes de otras marcas o nuevos usuarios. Estas razones llevaron a la misma a otorgar al cliente una valoración especial, tratando de lograr de él una identificación con nuestros productos, para lo cual se brindaron los mayores esfuerzos de producción y atención.

Durante su trayectoria la empresa priorizó la **comunicación** con sus diferentes partes integrantes. Así se estimuló la **participación** y la **integración** de los trabajadores de producción y administración, las fuerzas de ventas y los clientes, generando un constante feedback que permitió una **mejora continua** en sus aspectos organizativos, productivos y comerciales.

La empresa ha tenido desde siempre una política comercial y productiva basada en la **ética** y tiene como norma la **lealtad** tanto en su relación con clientes, distribuidores o trabajadores, como así también con sus competidores y con la sociedad. Esta condición ética es percibida por cada uno de los actores sociales y valorada como una de las características diferenciadoras de la empresa.

La **calidad** es otro de los aspectos que dan un valor preferencial a la empresa. A lo largo de nuestra vida productiva incorporamos, desarrollamos e implementamos tecnologías para que nuestros productos, procesos y servicios se ejecuten con la mayor calidad posible. Los productos de nuestra empresa, y por ende los que llevan nuestra marca, tienen una especial valoración en el mercado a partir de sus atributos cualitativos que permiten diferenciarlos de otras marcas de la competencia.

➤ **Objetivo Específico**

*Alcanzar, progresivamente en el plazo de 5 años, el 6 % del mercado potencial del segmento “business” de la Provincia de Córdoba.*

➤ **Estrategia Genérica**

Nuestro proyecto adoptará como estrategia competitiva genérica aquella que apunta al liderazgo basado en la diferenciación. Asimismo, buscará especializarse a fin de enfocar a un nicho del mercado, al individuo de clase media baja caracterizados por utilizar el servicio público y masivo de transporte.

La diferenciación se encontrará centralizada en determinados atributos del producto distintos del precio, ya que al apuntarse a un sector de ingresos medio-bajos no podrá establecerse precios por encima de la competencia. Sin embargo se prevé brindar un producto de alta calidad acorde con el prestigio ya ganado por la empresa en otros productos, a ello se anexarán un servicio post venta consistente en garantía del producto mayor a la brindada por los competidores, servicio técnico y suficiente disponibilidad de repuestos. Se plantea además la posibilidad de segmentar el mercado ofreciendo un producto de características especiales para ser adquirido por mujeres, esta diferenciación se basa en diseño y presentación del producto.

Nuestra estrategia de negocio se apoya en dos pilares:

- *Segmentación*
- *Diferenciación*

La empresa concentrará sus esfuerzos en una porción del mercado representada por quienes utilizan el producto como medio de transporte tanto laboral como personal que hoy utilizan como medio de transporte la bicicleta o el transporte público de corta distancia.

Esta porción del mercado puede segmentarse además entre usuarios masculinos y femeninos, ofreciendo para este último un producto con algunas características especiales como las ya apuntadas.

Por lo tanto a fin de alcanzar el objetivo planteado y aplicar las estrategias mencionadas, comenzaremos a definir las acciones a realizar luego de haber identificado los Clientes potenciales, Competencia, Sustitutos, Proveedores y rivalidad entre ellos como producto del análisis de Porter.

#### ❖ **Determinación del segmento de motovehículos**

De acuerdo a los datos estadísticos y proyecciones mencionados anteriormente, y dadas las características del producto, preferencias del consumidores la compañía opta por seleccionar como segmento de motovehículos a desarrollar el denominado segmento “Cub” o “Bussiness” el cual comprende motocicletas de cilindrada entre 110 y 125 cc. Dicho segmento logró durante los últimos diez años ser más previsible y formal, se preocupa por la calidad de sus productos y al mismo tiempo logró ser un sector “sustentable”.



#### ❖ **Determinación del Tamaño del mercado**

A fin de determinar el tamaño del mercado analizamos el mismo en función a la participación de los motovehículos de cilindrada de 110 cc. en la Provincia de Córdoba.

La elección de la empresa de comenzar a comercializar el producto únicamente en nuestra Provincia se debe principalmente a que la misma presenta:

- La mayor población del país (excluyendo a la Ciudad autónoma de Buenos Aires), con un porcentaje elevado del 67% compuesto por grupos etarios de jóvenes (15 a 30 años) y Adultos (31 a 65 años).
- La mayor cantidad de patentamientos de motocicletas de cilindrada entre 101 – 125 cc.

Asimismo, de acuerdo a investigaciones realizadas por un grupo consultor, y detalladas a lo largo del análisis del sector, la participación del segmento “business” representa el 60 % con respecto al total de segmentos de motovehículos presentes en la Provincia de Córdoba; lo que permite inferir, de acuerdo al total de la población, que el **tamaño total real** del mercado es de aproximadamente 1.985.325,6 consumidores.

#### ❖ Definición del Mercado Meta

De acuerdo a las características de los consumidores “tipo” pertenecientes al segmento de motovehículos apuntado, la empresa toma la decisión de plantearse como mercado objetivo los siguientes nichos:

- 1) Trabajadores urbanos de ingresos medios bajos,
- 2) Población en general con preferencia por el tipo de moto vehículo en cuestión.

El *primer segmento* se caracteriza por presentar consumidores “tipo”, siendo trabajadores con bajo poder adquisitivo, que ejercen los oficios de Albañil, empleados de fábricas y preventistas, entre otros que utilizan las pequeñas motocicletas como medio de transporte en reemplazo del transporte colectivo de pasajeros o de vehículos de mayor porte y mayor costo. Este segmento prefiere vehículos pequeños teniendo en cuenta su bajo costo y agilidad en la congestión del tránsito urbano.

Su poder adquisitivo no es suficiente para la compra de vehículos mayores como así tampoco para compras no financiadas, su forma de pago habitual es mediante “cuotas”. Estos usuarios generalmente toman sus decisiones de compra tomando como parámetro más importante al precio y la financiación ofrecida.

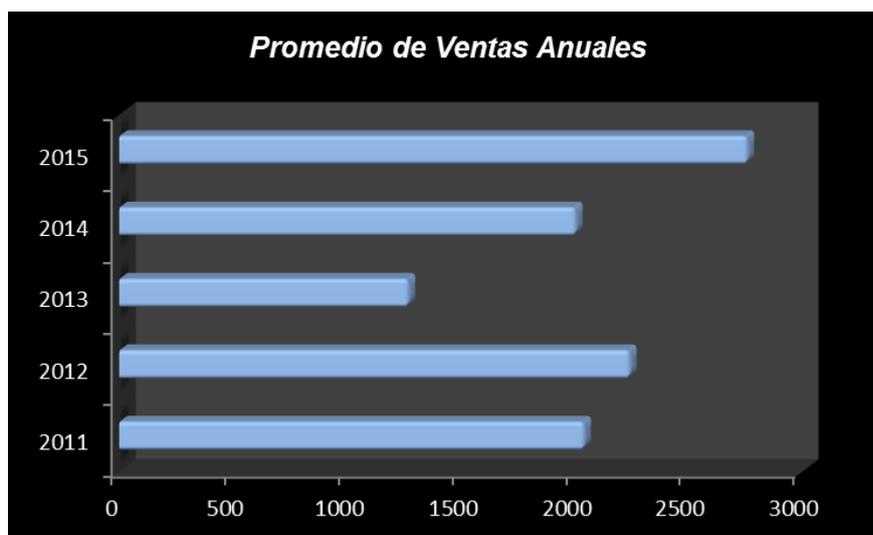
El *segundo segmento* representa hombres y mujeres jóvenes de clase media con preferencia por pequeñas motocicletas como medio de transporte, y en muchos casos este representa un segundo vehículo para la familia. Principalmente basan su elección en la comparación entre las distintas marcas, modelos o vendedores para determinar conveniencia sobre la base de prestaciones diferenciales del producto, calidad, atención al cliente y servicios posventa.

❖ **Determinación de la demanda**

▪ **Consumo aparente**

A fin de determinar el consumo aparente y la demanda potencial del segmento objetivo tomamos como referencia la demanda histórica para los últimos años, considerando el período de tiempo desde el año 2011 a Agosto de 2015, tal como es posible observar en el siguiente cuadro

<i>Modelo/Año</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>	<i>2011</i>
Corven Energy	1160	0	0	0	0
Yamaha T110*	788	1015	935	1014	468
Guerrero DL	766	751	604	1845	1175
Zanella ZB110	1705	1177	739	2183	1605
Brava Nevada	2814	2602	1519	2150	1650
Motomei Bitz	3146	2275	1327	2382	2030
Appia Citiplus	4096	2424	1485	2200	1581
Gilera smash	2086	2104	1685	3540	4104
Honda Wave*	4203	2523	1736	2411	4236
Guerrero Trip	6840	5188	2679	4713	3585
<i>Total ventas por modelo</i>	<i>27604</i>	<i>20059</i>	<i>12709</i>	<i>22438</i>	<i>20434</i>



▪ **Demanda Potencial**

A fin de estimar la demanda futura del producto aplicamos el método de regresión lineal por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) a los datos de la demanda histórica, donde tomamos como variable dependiente (y) a la “demanda histórica anual” y como variable independiente (x) a los “años”. El resultado de la estimación arroja la siguiente ecuación:

$$Y = 1934,5X + 11113$$

Con un coeficiente de determinación ( $R^2$ ) cuyo valor es 0,3504. Esto indica que el 35% de los aumentos en la demanda están explicados por el paso del tiempo. Es importante aclarar que la ecuación representa la tendencia de la demanda en el tiempo.

Aplicando la ecuación de la regresión lineal pueden estimarse las cantidades demandadas en los próximos años. El periodo que tomamos es de 5 años, entre los años 2016 y 2020, ya que este proyecto se pondría en marcha durante el año 2016 y prevé un horizonte de análisis de 5 años. Las demandas anuales esperadas se muestran en el siguiente cuadro.

*Demanda esperada segmento Business*

<i>Demanda Potencial</i>		
<i>Valor de referencia</i>	<i>Año</i>	<i>Ventas</i>
6	2016	22.720
7	2017	24.655
8	2018	26.589
9	2019	28.524
10	2020	30.458

▪ **Insumos críticos necesarios**

En el proyecto en cuestión debemos considerar para la determinación de los insumos críticos necesarios en la elaboración del producto, dos aspectos diferentes pero igualmente importantes.

El primero, se trata de determinar aquellos componentes que por sus características y su nivel de importancia no pueden ser modificados ni reemplazados por un sustituto con similares prestaciones, ya que esto provocaría un cambio sustancial en el producto terminado.

El segundo incluye todos los insumos, que además de ser componentes indispensables, se observara de alguna manera obstaculizada la provisión de los mismos ya sea por la distancia a la que se encuentra el proveedor, posibilidad de reacción de los mismos ante la cambios en la demanda, o bien modificación o alteración de algún término legal que impida su importación o comercialización en el país.

A los fines del proyecto se determinaron como Insumos críticos los siguientes:

***-Motor 110 c.c. completo***

***-Carenados***

▪ **Proveedor seleccionado**

El proveedor elegido a los fines del abastecimiento directo de insumos importados es la firma ***Okinoi***, la cual fue seleccionada atento a su vasta experiencia en el rubro, su amplia disponibilidad y variedad de insumos, y principalmente dada su localización geográfica con la consecuente reducción en la demora de la entrega de los pedidos sumado a la seriedad y confianza que los 30 años de trayectoria que la empresa mencionada brindan. A su vez existen

otras empresas que proveerán a la firma, pero cuya participación en la provisión es sustancialmente menor.

## IV.2. Marketing mix

En este punto se llevará a cabo el análisis del Marketing Mix para tener bien claro de qué se trata el producto a desarrollar, cuál será el precio al que se debería ofrecerlo, cómo se llevará a cabo la promoción del mismo, y cuál será la plaza o distribución. Siempre haciendo foco sobre el consumidor potencial del producto.



### IV.2.1. Producto

#### IV.2.1.1. Ciclo de vida

El producto se encuentra en diferentes fases del ciclo de vida según el concepto de tal que se tome en cuenta. Por lo tanto si analizamos por:

- Categoría de producto (motocicletas), la forma de producto (pequeñas motocicletas) o el producto en si ("business") se encuentre en la fase de "madurez";
- Marca ("Tomaselli") se encuentra en la fase de "introducción".

De esta manera, al encontrarse el producto en la fase de madurez, no se esperan cambios en el consumo aparente futuro como consecuencia de su ciclo de vida. Los cambios en la demanda

futura cambiarán entonces por otros motivos, como por ejemplo cambios en su precio, cambios en el ingreso de los usuarios o en los gustos.

Por lo tanto consideramos que el sector se encuentra en su etapa de MADUREZ por las siguientes características:

- Productos reconocidos por los consumidores: el producto se encuentra estandarizado, y es conocido por todos los consumidores.
- Alto nivel de competencia: existe debido a que el sector está muy fraccionado y diversificado.

#### **IV.2.1.2. Características del producto**

La empresa comenzará fabricando un solo producto con las siguientes características:



## Ficha técnica:

<b>DIMENSIONES Y PESO</b>		<b>SISTEMA ELÉCTRICO</b>	
Longitud total:	1900 mm.	Tipo de encendido:	Electrónico por CDI.
Ancho total:	710 mm.	Generador:	Magneto.
Altura total:	1070 mm.	Batería:	12V/7AH.
Distancia entre jes:	1200 mm.	Fusible:	10 A.
Peso en orden de marcha:	90 kg.		
<b>MOTOR</b>		<b>CHASIS</b>	
Tipo:	OHV cuatro tiempos, refrigerado por aire.	Suspensión delantera:	Telescopica, amortiguada por aceite.
Número de cilindros:	Uno.	Suspensión trasera:	Horquilla oscilante y amortiguadores hidráulicos.
Diámetro / Carrera:	53.00 / 49.50 mm.	Freno delantero:	De expansión interna.
Cilindrada:	107 cc.	Freno trasero:	De expansión interna.
Relación de compresión:	9.1:1	Neumático delantero:	2.50 x 17 4PR
Potencia máxima:	9 Kw a 8500 rpm.	Neumático trasero:	2.75 x 17 6PR
Filtro de aire:	Elem. de espuma de poliuretano.		
Sistema de arranque:	Eléctrico y pedal primario.		
Sistema de lubricación:	Cárter húmedo.		
<b>TRANSMISIÓN</b>		<b>COLORES</b>	
Embrague:	Automático en baño de aceite.		
Transmisión:	4 vel. de engrane constante.		

### IV.2.2. Precio

Por las características propias del mercado oligopólico en el que se venderá el producto, la competencia no se desarrolla vía precios sino por elementos diferenciadores entre los oferentes, entonces el precio del producto se establece en valores similares a los establecidos por los competidores. Para conocer el precio neto que recibirá la empresa que los fabrica se descuenta el monto de IVA y el correspondiente al margen de beneficio bruto que establecen los minoristas, que asciende al 33%.

#### IV.2.2.1. Análisis de los precios en el Mercado

A fin de identificar y determinar un precio competitivo para el producto tuvimos en cuenta los precios cuidados establecidos por el Gobierno para la provincia de Córdoba.

Se ha incorporado al rubro "motos" a los Precios Cuidados en todo el país. El acuerdo incluye 31 modelos de motos (de entre 110cc y 250cc) producidas por 17 empresas terminales que son vendidas en alrededor de 800 concesionarias adheridas en todo el país. Las motos a Precios Cuidados cuentan además con facilidades de financiamiento, con tarjeta NATIVA, ARGENTA y a través del Plan Mi Moto del Banco Nación.

Marca Modelo Cilindrada 110cc	\$
Appia CITI PLUS	8 .985
Corven Energy	8 .804
Dragon NEVADA	8 .447
Gilera SMASH VS	9 .309
Guerrero G90 econo	8 .088
Keller CLASSIC FULL	8 .621
MotomeI FUNCTION	9 .066
Okinoi OKINOI 110	8 .172
Zanella DUE CLASSIC G2	8 .272

Como ya mencionamos anteriormente, al tratarse de un mercado oligopólico, la competencia no se realiza vía precios sino a través de la diferenciación, esto puede apreciarse en el cuadro anterior, donde los precios de las distintas marcas varían dentro de un rango muy estrecho.

Por otro lado observamos que la financiación, si bien es disímil en cuanto a las entidades que la llevan a cabo, también tienen un bajo rango de variación si consideramos las tasas de financiación aplicadas que, si bien son muy altas, está comprobado son un gran atractivo a la hora de decidir la compra por parte de los consumidores que mas allá de la tasa, evalúan la cuota que deberán desembolsar para lograr la adquisición del moto vehículo.

Esto está además apoyado por distintas acciones que lleva a cabo la competencia dentro de las que se pueden mencionar la inclusión del costo de la transferencia dentro del precio de la motocicleta o el obsequio de objetos de seguridad para el conductor como cascos o guantes.

#### IV.2.2.2. Determinación del Precio

Por lo mencionado anteriormente y con el fin de ingresar al mercado con un precio competitivo, la empresa decide fijar el precio tal como se muestra en la siguiente tabla:

Precio (\$)	%	CANAL DIRECTO	CANAL INDIRECTO
De fábrica sin IVA		7140,50	5712,40
margen minorista	20%	-	1428,10
precio final sin IVA		7140,50	7140,50
IVA	21%	1499,50	1499,50
precio final con IVA		8640,00	8640,00

#### IV.2.3. Plaza

##### IV.2.3.1. Canales de distribución y puntos de venta

Actualmente la empresa ya dispone para llegar al cliente consumidor final de 2 canales de distribución los que serán utilizados en principio de igual forma para el nuevo producto cuya evaluación es tema de este proyecto.

#### **IV.2.3.1.1.1. Canal Directo**

Contacto directo con el consumidor final mediante 5 puntos de venta en la ciudad de Córdoba de la siguiente manera:

- Alvear esquina Sarmiento. Bº Centro
- Av. Caraffa y Argañaraz. Bº Va Cabrera.
- Av. L. N. Alem 1400. Bº Talleres
- Av. Duarte Quirós, Bº Alberdi.
- Obispo Maldonado 2100, Bº San Vicente.

Los puntos de venta que actualmente funcionan no sufrirán incrementos en sus costos de funcionamiento, ya que los mismos se consideran costos hundidos a los fines del proyecto, debido a que no serán necesarias nuevas inversiones o mayores costos laborales y de servicios.

La empresa cuenta con fuerza de ventas destinada a los locales propios, su capacitación se realizara en forma interna por lo que los costos por su cuantificación no cobran mayor relevancia.

Los costos en que se debería incurrir, vienen dados por el gasto para transportar el nuevo producto desde la planta fabril hasta los locales de la firma, y se componen de acuerdo al siguiente detalle:

- Flete
- Seguro
- Embalaje
- Impresión del logotipo en la caja

#### **IV.2.3.1.1.2. Canal Indirecto**

Por otro lado existe un canal indirecto que se encuentra operativo en la actualidad, el cual consta de una red de distribuidores dispersos a lo largo del país, que son visitados por el equipo de ventas.

El mismo se compone de un Viajante o Vendedor por zona geográfica cuya principal tarea consiste en visitar los distribuidores con una periodicidad aproximada de 30 días, ofrecer los productos y realizar gestiones de cobranza. Dada la característica del nuevo producto, ya que se trata de un bien registrable, algunos de los distribuidores estarían en condiciones de actuar como concesionarios.

Los potenciales concesionarios se encuentran distribuidos de acuerdo a las siguientes zonas geográficas por presentar mayor índice poblacional:

- Córdoba ciudad
- Carlos Paz
- Río Cuarto
- San Francisco
- Villa María

Se estima que las ventas se repartirán en un 40% para el canal de distribución directo y el 60% restante se realizaría mediante concesionarios en las distintas zonas.

#### Potenciales concesionarios

Se estima que dentro de la nomina de distribuidores activos de la firma un 20%, que representa aproximadamente un 35% de la facturación estaría en condiciones de comercializar el nuevo producto en sus locales de venta. , dicha estimación se realizo sobre la base de un sondeo entre los que actualmente venden moto vehículos de otras marcas o bien, que por la envergadura del negocio que poseen, estarían en condiciones de comercializar nuestro nuevo producto.

#### **IV.2.3.1.1.3. Fuerza de ventas**

Se compone de un viajante o vendedor por cada Zona determinada. Su principal tarea es la de visitar los concesionarios cada 30 días ofrecer los productos, levantar los pedidos y realizar la gestión de cobranza. El costo del mismo es el 5% de las ventas realizadas netas de IVA.

Los canales de comercialización elegidos para el nuevo producto han sido seleccionados considerando que la firma cuenta con una estructura comercial y administrativa consolidada que ha generado buenos resultados en el pasado y es perfectamente compatible con los requerimientos que implica la distribución del nuevo producto.

#### **IV.2.4. Promoción y Publicidad del producto**

##### **▪ Publicidad**

Con el objeto fundamental de ampliar la imagen de marca hacia el nuevo producto y dar a conocer el mismo se ha planeado desarrollar e implementar diversas medidas de política publicitaria.

A los fines de poner en práctica estas medidas se ha determinado un presupuesto enunciado anteriormente que contempla los gastos en publicidad para todo el horizonte temporal del proyecto, el cual se aplicaría de la siguiente forma; para la provincia de Córdoba el 40%, y para el resto del país el 60%, siendo esto así ya que se estima que las ventas del producto se distribuirán de igual manera, en una proporción de 40% para el canal directo de distribución y

concesionarios de la ciudad de Córdoba y el 60% restante para los concesionarios que operen en otras provincias y localidades del interior de la provincia de Córdoba. Este presupuesto incluye los gastos destinados a publicidad, como así también los relativos a promoción y merchandising.

Los medios de difusión elegidos a tal fin son:

- **Gráfica:** En publicaciones sindicales, contemplando a su vez la incorporación a la folletería de tarjetas de crédito regionales o aquellas que tengan a su vez un mercado objetivo similar al que apuntamos como mercado meta (entre ellos podrían encontrarse Tarjeta Naranja, ItalcRed, Cordobesa, entre otras).
- **Radial:** Se planea publicitar en emisoras regionales presentes en ciudades del interior de Córdoba y de otras provincias que poseen una alta llegada al segmento apuntado. Durante el primer año es posible que también se ofrezca el producto a través de algunas emisoras de las capitales provinciales que se encuentran muy presentes en los hogares del segmento de clientes que el proyecto tiene como objetivo.
- **Televisiva:** Por su alto costo, la porción de presupuesto afectada a este medio publicitario es de menor cuantía por lo que es menester orientarla hacia los canales de aire de manera muy selectiva.
- **Estática:** En la vía pública, principalmente paradas de transporte urbano de pasajeros. También se planea la colocación de carteles de grandes dimensiones en lugares estratégicos de las ciudades donde el producto se comercializara.

#### ▪ **Promoción**

Con respecto a este tópico se ha planeado establecer como forma de presentar el nuevo producto a los clientes potenciales, acciones promocionales consistentes en:

- *Presentación en exposiciones y ferias:* anualmente se prevé participar a través la presentación de stands, de una feria de nivel internacional (FICO o alguna de similar envergadura) y en fiestas regionales de menor envergadura.

- *Stands en sectores estratégicos:* Planeamos extender los stands en sectores de asidua concurrencia de público consumidor durante 4 días como ser hipermercados, peatonal, eventos

sociales o zonas de normal concurrencia de personas pertenecientes a los segmentos objetivo como ser Ciudad Universitaria. Está prevista la realización de 4 campañas de promoción de este tipo durante los primeros 3 meses luego de culminado el plan de lanzamiento.

- En pequeñas ciudades del interior provincial se prevé una pequeña participación en fiestas patronales o eventos similares consistente en una caravana promocional a realizarse con un vehículo propio ploteado con logotipo y slogan de la firma que recorrerá las principales arterias de la ciudad llegando al local del concesionario donde se obsequiará merchandising de la compañía.

### ➤ **Merchandising**

Utilizaremos los elementos de merchandising como apoyo en las campañas de promoción detalladas precedentemente, los mismos constan de:

- Gorras impresas con logotipo de la marca.
- remeras impresas con logotipo de la marca. Doble impresión espalda y frente tamaño A4 con bordado.
- Banderas realizadas en BANEER (Lona impresa con logotipo).

Estos elementos serán distribuidos por nuestro personal de contacto durante el desarrollo de las campañas promocionales previstas, con excepción de las banderas dado que el fin de estas es el de ser exhibidas en los locales donde el producto sea ofrecido. Se tiene plena confianza en la eficacia que tiene el uso de estos elementos como forma de promoción en virtud de que constituye una práctica habitual de las firmas del rubro, además de que ya ha sido implementada por la firma Tomaselli en relación a los otros productos que produce y comercializa.

### ➤ **Personal de contacto**

El contacto con los clientes se llevara adelante a través de vendedores en locales de venta y promotores. El personal interviniente en este proceso será:

- integrantes de la firma
- integrantes de los concesionarios locales
- promotoras presentes en los stands.

A su vez contaremos con el asesoramiento de una empresa de publicidad que será la encargada de diseñar las pautas publicitarias sobre las cuales se basarán las acciones en este sentido.

#### **IV.2.4.1. Plan de Lanzamiento**

Dentro de las acciones comerciales a desarrollar en los primeros meses del producto en el mercado planeamos ofrecer a los clientes de locales propios la posibilidad de adquirir los productos contando con una financiación diferenciada que incluiría 48 cuotas en lugar de las 36 actuales en plaza, ello lo lograríamos mediante una alianza estratégica con la entidad que hoy brinda financiamiento a las operaciones que realiza la empresa en la venta de motocicletas de la marca Appia que actualmente comercializa.

Es también de importancia consignar dentro del plan de lanzamiento la necesidad de iniciar la producción del producto con anterioridad a fin de lograr el stock necesario para abastecer por primera vez tanto a los locales propios como a los concesionarios.

También prevemos realizar la venta de los primeros 100 moto vehículos con una garantía extendida que incluiría el primer service a realizarse luego de 3 meses de colocado el producto.

Para la presentación en el mercado consideramos la posibilidad de llevar a cabo un evento corporativo a realizarse en la ciudad de Córdoba el cual contaría con la presencia de funcionarios públicos de los ámbitos Municipal y Provincial como así también personalidades del ambiente empresario cordobés. Además de ello intentaremos contar con la participación de los representantes de las firmas que en la actualidad operan comercialmente con la compañía y también con aquellos que representen concesionarios potenciales del nuevo producto incorporado.

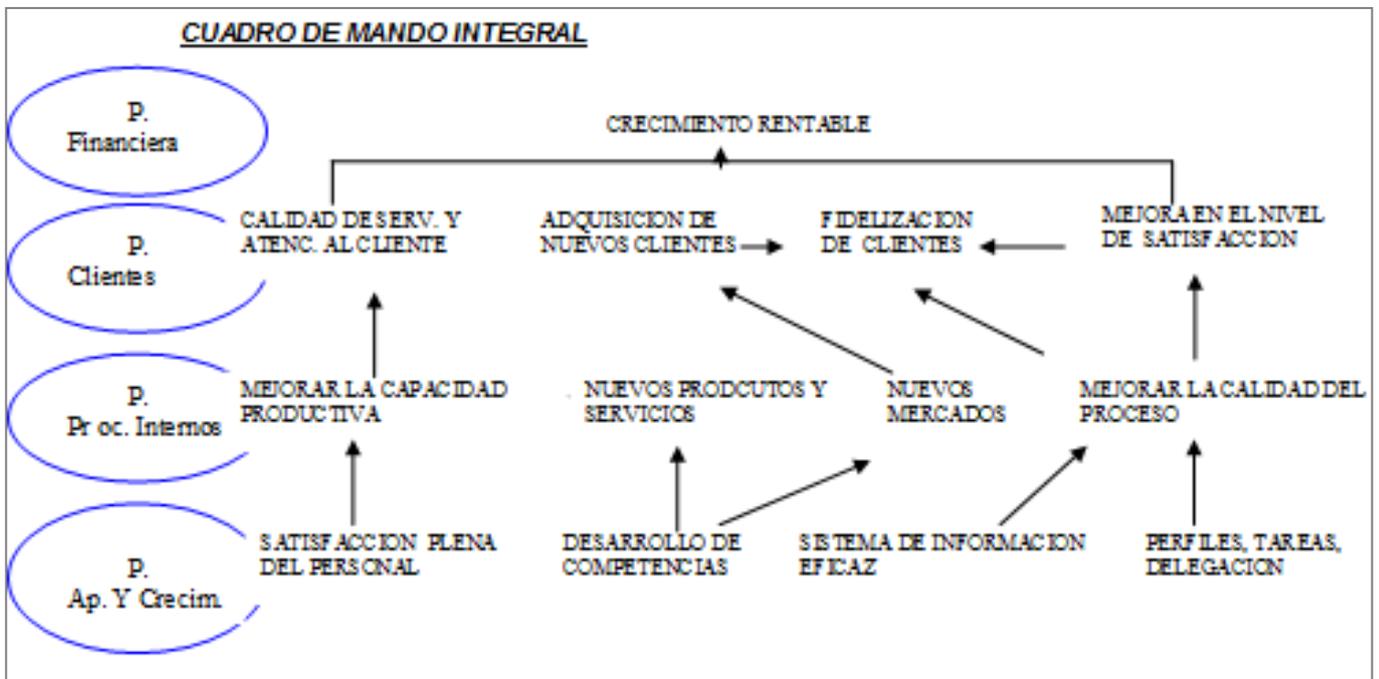
El citado evento se enfocará principalmente en informar a nuestros clientes de la incorporación del nuevo producto y pretendemos que ésta acción cobre la relevancia necesaria en medios de difusión y así también poder hacer llegar la información a los consumidores finales del producto. Con respecto a estos últimos también destinaremos acciones directas para lograr que se reúnan con la novedad que implica este nuevo producto, para ello consideramos oportuno realizar una agresiva campaña publicitaria que tendrá como duración el término de 20 días.

#### **IV.3. Implementación del Cuadro de Mando Integral**

De acuerdo al objetivo, misión, visión, valores y a la estrategia genérica definidos anteriormente quedan plasmados los objetivos del área de operaciones.

Por lo tanto la empresa implementará un CMI a fin de traducir dicha estrategia en distintos objetivos relacionados entre sí para las diferentes áreas de la empresa, ligarlos a diferentes

planes de acción a fin de alinear el comportamiento de los miembros de la empresa con la estrategia definida y poder medir sus resultados a través de indicadores.



#### IV.3.1. Perspectivas

##### ✓ Financiera

###### Objetivo

Crecimiento Rentable

###### Estrategias

- a. Incremento de la participación en el mercado del nicho apuntado.

###### Indicadores de resultado

- a. Posicionamiento del 31% en el mercado del segmento apuntado.

##### ✓ Clientes

###### Objetivo

- a. Lograr la satisfacción plena y total del consumidor.
- b. Fidelización.

- c. Adquisición de nuevos clientes.

### Estrategias

- a. Marketing mix.
- b. Diferenciación de los servicios.
- c. Diferenciación de la empresa mediante nuevos tipos de publicidades.

### Indicadores de resultado

- a. Reconocimiento por parte de los clientes.  
% De quejas de los clientes
- b. Frecuencia de compra  
Cambio en el volumen
- c. % de crecimiento de la cuota de mercado  
% de nuevo clientes/ clientela total

### ✓ Procesos internos

#### Objetivo

- a. Mejorar la capacidad de producción
- b. Nuevos productos y servicios
- c. Mejorar la calidad del proceso

#### Estrategias

- a. Incorporación de modernos equipos de producción
- b. Evaluar costos para nuevos productos y servicios  
Captar necesidades de los clientes
- c. Respaldo técnico y profesional en permanente desarrollo.

#### Indicadores de resultado

- a.  $\% [ \text{Nuevas Unidades producidas}(n+1) / \text{Unidades } (n) - 1 ] \times 100$
- b. Costes de desarrollo / Beneficios operativos  
% Quejas
- c. Reducción de problemas que se producen en el proceso de venta

## ✓ Aprendizaje y crecimiento

### Objetivo

- a. Sistema de información eficaz.
- b. Perfiles, tareas, delegación.
- c. Desarrollo de competencias.
- d. Lograr la satisfacción plena del personal que compone a la empresa.

### Estrategias

- a. Inversión en tecnologías y sistemas de información.
- b. Empowerment.
- c. Programas formativos.
- d. Salarios, premios y beneficios.

### Indicadores de resultado

- a. Nivel de inversión en tecnología de información y sistema de información
- b. % de cumplimiento de objetivos de la empresa
- c. Eficiencia laboral
- d. Incremento del grado de satisfacción del personal

## **IV.4. Planeamiento del Producto**

A la hora de lanzar los nuevos productos al mercado la empresa realizó un análisis, estudiando los factores del entorno, el sector y el mercado antes mencionados.

En toda planificación comercial se debe, antes de poner en marcha la maquinaria, realizar una serie de análisis que ayudaran en las fases siguientes de dicha planificación.

El diseño del producto afecta los requerimientos y el diseño del equipamiento, el diseño del proceso, y los requerimientos de las habilidades del personal, consecución de los materiales y transporte, por esto se realizaron las siguientes etapas:

- Reconocimiento de las necesidades de un nuevo producto.
- Formulación de las especificaciones funcionales que describen el propósito del producto.
- Estudio de las formas alternativas de conseguir las especificaciones.

- Proceso de descarte de las alternativas que no son factibles por razones técnicas y/o económicas.
- Se escogió la alternativa más prometedora.
- El diseño de detalle fue convertido en prototipo y probado para verificar que cumple las especificaciones funcionales.
- Varias interacciones del prototipo y pruebas fueron necesarias antes de probar que el producto ingrese a la etapa de producción.
- Se efectuaron las pruebas adicionales necesarias para seguir las especificaciones de detalle.
- Se corrigieron las deficiencias.
- Diseño listo para ser implementado.

## **IV.5. Ingeniería del Producto**

### **IV.5.1. Definición del producto**

El producto objeto del presente proyecto, consiste en una motocicleta de 110 cc de cilindrada, con motor mono cilíndrico de 4 tiempos y refrigeración por aire, con arranque eléctrico, alarma antirrobo y un consumo de 2 litros cada 100 kilómetros. Estos atributos hacen un producto ágil, económico y de gran calidad.

Este producto se encuadra por su finalidad dentro de los bienes “de consumo” y dentro de este grupo es “durable”, por su ubicación dentro de la cadena productiva es un bien “final”, por su relación con el ingreso de las personas es un “bien normal” (tiene una elasticidad ingreso positiva), por la concentración de sus ventas dentro del año este es “estacional” (las ventas son mayores en primavera-verano aunque también se vende durante el resto del año).

Los principales sustitutos de este producto (por su marca) son las pequeñas motocicletas de otras marcas, bicicletas y el transporte público de pasajeros.

El producto no será lanzado dentro de una línea, sino que se lo hará en forma aislada.

El producto llevará la marca “TOMASELLI”, al que se agregará posiblemente un nombre identificador para el modelo. Como posibles alternativas son marcas que posee la empresa medianamente difundidas pero igualmente registradas y confiables: “BRISK y “MISURI”.

El producto se ofrece con etiquetas identificatorias de la marca, el modelo y la categoría (cilindrada) a la que pertenece. Este etiquetado consiste en gráfica adhesiva en vinilo cromado ploteado con transferencia.

Este producto se vende sin un empaque, ya que se lo exhibe como será usado, y como la venta es directa tampoco se utilizan embalajes para su venta final. Respecto a este punto cabe aclarar que para el envío a los comercios si se utiliza un embalaje que se compone de una caja de cartón corrugado impreso con el logotipo de la empresa y cuyas medidas son 1,98\*0,68\*1,09 metros.

Las ventajas competitivas residen en la marca y el respaldo que la trayectoria de la empresa brinda. También creemos que el hecho de ser fabricada dentro del país ofrece una ventaja con respecto a las importadas, básicamente porque los clientes percibirán mayor seguridad de cumplimiento de garantías o la posibilidad de conseguir repuestos sin problemas.

## **IV.5.2. Proceso de fabricación**

### **IV.5.2.1. Definición de Proceso Productivo**

Teniendo en cuenta la idea original del proyecto que se basa especialmente en mejorar el rendimiento de la planta existente con la incorporación de una nueva línea de producción y una inversión relativamente baja es que se decidió optar por un proceso productivo intensivo en mano de obra sin incorporar maquinarias de alta tecnología para automatizar el proceso productivo.

Por consiguiente el proceso productivo seleccionado se define como un proceso que según el flujo de producción puede denominarse como un proceso en serie dado que las características del producto y las del mercado al cual va apuntado lo hacen especialmente apto para la producción en masa. Presenta características como un diseño básico estable en el tiempo y un tamaño de mercado de enorme magnitud y un poder adquisitivo relativamente bajo,

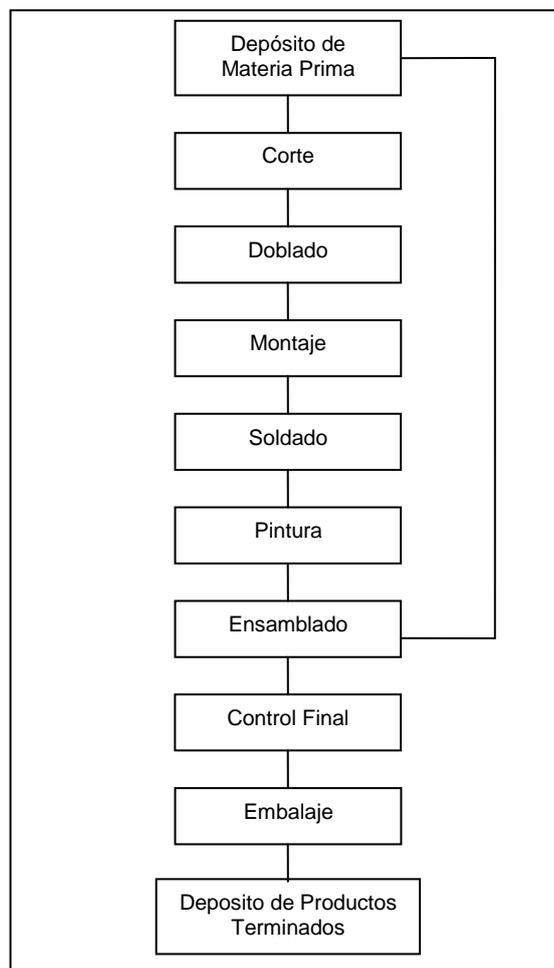
razón por la cual es que surge la necesidad de plantear un proceso productivo con las características mencionadas en el párrafo precedente.

Para el desarrollo del proceso productivo consideramos indispensable contar con determinado equipamiento herramental y de infraestructura el cual se menciona en el Listado IV.2. Del mismo modo, en el Listado IV.1 se puede apreciar el listado completo de los materiales a utilizar en el proceso productivo.

En cuanto a los sobrantes de producción que no puedan ser reprocesados cabe mencionar que los mismos no son de consideración y tampoco poseen valor de reventa, por lo cual los mismos son desechados.

#### IV.5.2.2. Diagrama del Proceso Productivo

Dado el tipo de sistema productivo seleccionado en función del producto que se producirá y de los objetivos buscados con la puesta en marcha del presente proyecto es que el proceso productivo a realizar en la fabricación de Moto Vehículos fue diagramado según se presenta en el siguiente diagrama.



#### IV.6. Ingeniería Industrial

La planta se encuentra actualmente ubicada en la zona industrial Av. Circunvalación esquina 11 de Septiembre 4200, Barrio Ramón J. Cárcano, de la ciudad de Córdoba.

Dicha ubicación considera con los factores a tener en cuenta a la hora de seleccionar la ubicación de una planta industrial. De esta manera, observamos la condición de la localización en cuanto a los siguientes factores:

- ✓ Fuentes de abastecimiento: la empresa se encuentra próxima a sus proveedores.
- ✓ Transporte y vías de comunicación son adecuadas, ágiles y accesibles.
- ✓ Suministros básicos: Cuenta con los suministros básicos como el agua y la energía, críticos en las plantas de fabricación.
- ✓ Calidad de vida: fue tenido en cuenta ya que es un factor muy apreciado y considerado, ya que influye en la capacidad de atraer y retener el personal.
- ✓ Condiciones climatológicas de la zona: fue tenido en cuenta ya que el proceso productivo puede verse afectado por la temperatura, el grado de humedad, etc. Incrementa costos por implementar calefacción y/o por retrasar la producción.

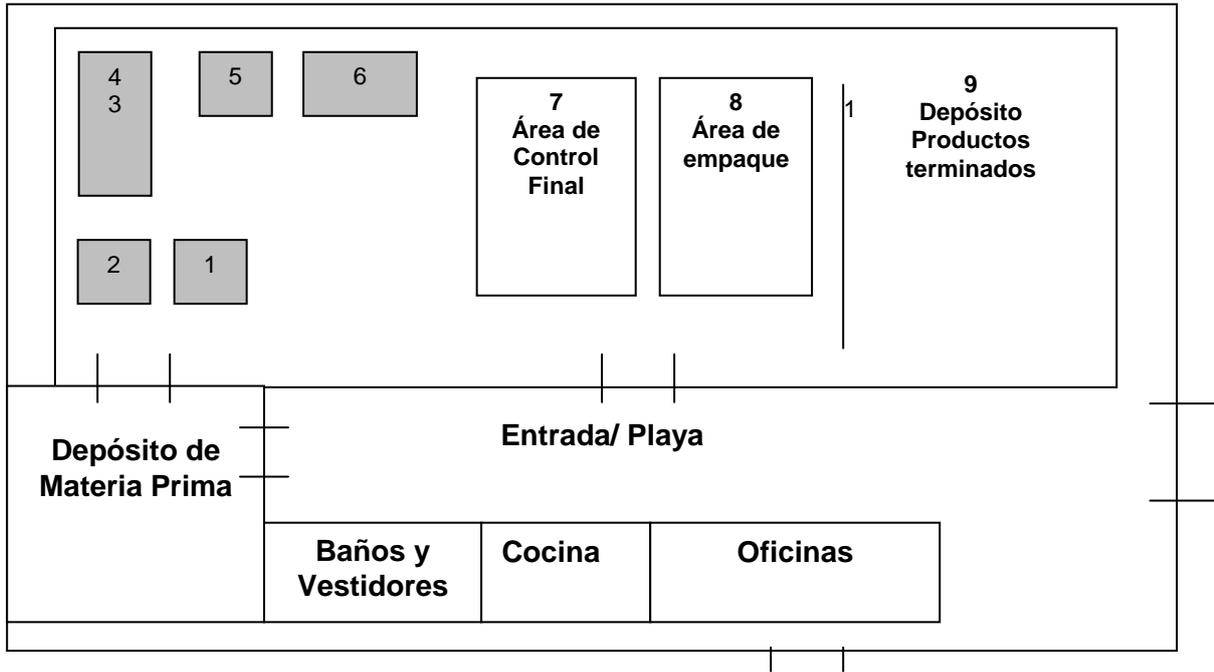
#### **IV.6.1. Layout**

La ordenación de procesos, máquinas y equipos permite satisfacer el requerimiento de:

- Diseño de producto y volumen.
- Equipos de proceso y capacidad.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Restricción de edificio y localización.

Dicha actividad es la aplicación de un ***Layout orientado al producto***; el cual busca la mejor utilización de personal y maquinaria en producción repetitiva o continua.

Siendo el volumen adecuado para una alta utilización del equipo; la demanda del producto lo suficientemente estable; el producto estandarizado; y los proveedores de materias primas adecuados y de calidad uniforme.



- 1.- Corte
- 2.- Doblado
- 3.- Montaje
- 4.- Soldado
- 5.- Pintura
- 6.- Ensamblado
- 7.- Control Final
- 8.- Embalaje
- 9.- Depósito Productos terminados

#### **IV.7. Planificación, Programación y Control de la producción**

Para lograr cubrir el nivel de unidades a vender se ha previsto que al mismo se arribe luego de un incremento regular en función al comportamiento de ciertos parámetros que se exponen seguidamente. El cual dio origen a la generación de distintos escenarios en función al comportamiento esperado de las distintas variables que lo condicionan. El escenario planteado en ese sentido como realista se expone en el siguiente cuadro.

En primer lugar estimamos que, al incorporar nueva mano de obra operativa, la misma requerirá de un determinado lapso de tiempo en el cual se incrementará gradualmente la eficiencia mediante la anexión de horas trabajadas y el mayor conocimiento del proceso productivo del cual forman parte.

Otro aspecto que consideramos importante a la hora de explicar el progreso escalonado de la producción es el mayor conocimiento del sector luego de la inserción del producto en el mercado.

#### Progresión de la Producción – Escenario Realista

<i>Demanda Potencial</i>			<b>Escenario Realista</b>	
<i>Valor de referencia</i>	<i>Año</i>	<i>Ventas(Unidades)</i>	<i>%</i>	<i>Ventas anuales (Unidades)</i>
6	2016	22.720	6%	1363
7	2017	24.655	6%	1479
8	2018	26.589	6%	1595
9	2019	28.524	6%	1711
10	2020	30.458	6%	1827

#### **IV.7.1. Plan de compras**

A continuación se presenta un listado de Materias Primas Necesarias para la fabricación de un Moto Vehículo de acuerdo a las especificaciones de producto:

- ✓ **MOTOR COMPLETO**
- ✓ **MOTORES 110 CC COMPLETO**
- ✓ **BATERIA**
- ✓ **KIT ALARMA**
- ✓ **ILUMINACION**
  - Farol delantero c/guiño
  - Guiño derecho trasero
  - Guiño izquierdo trasero
  - Acilico guiño derecho
  - Acilico guiño izquierdo
  - Farol trasero
  - Kit completo de lámparas
  - Llave de encendido de luces
- ✓ **MANUBRIO TABLERO Y COMANDOS**
  - velocímetro completo
  - carcasa tablero
  - Manubrio
  - soporte manubrio
  - comando acelerador
  - puño de goma jgo
  - Espejos
  - palanca embrague
  - cable de acelerador
  - cable de embrague
- ✓ **CABEZAL Y HORQUILLA DELANTERA**
- ✓ **HORQUILLA HIDRAULICA CICLOMOTOR**
- ✓ **RUEDAS**
  - llantas 2
  - cámaras 2
  - cubiertas2
  - maza trasera
  - maza delantera
  - Rayos

- ✓ **FRENOS**
  - pinza de freno completa
  - disco de freno delantero
  - juego pastillas de freno
  - arandelas y tornillos de sujeción
  - bomba de freno
- ✓ pedal y varilla de freno
  - varilla de freno trasero
  - pedal de freno trasero
  - caballete lateral
- ✓ **HORQUILLA TRASERA**
  - horquilla trasera
  - juego amortiguadores traseros
  - posa pie trasero
- ✓ **TANQUE DE NAFTA**
- ✓ **ASIENTO**
- ✓ **CUADRO COMPLETO**
- ✓ **CADENA TRANSMISION**
- ✓ **CAÑO DE ESCAPE**
- ✓ **CARENADOS**
  - carenado delantero
  - carenado lateral izquierdo
  - carenado lateral derecho
  - carenado central
  - tornillos de sujeción
  - guardabarros trasero
  - guardabarros delantero
- ✓ **INSTALACION ELECTRICA**

*Estructura motocicletas – chasis: **Anexo I***

Equipamiento necesario para la fabricación de Moto Vehículos:

- ✓ Racks
- ✓ Auto elevador
- ✓ Compresor 7,5 hp bajo caudal
- ✓ Tablero con protección eléctrica
- ✓ Cañería de aire con protección y filtro
- ✓ Montajes
- ✓ Pistolas neumáticas con encastre 1/2
- ✓ Llave angular neumática
- ✓ Balanceadora para pistola y llaves

- ✓ Llave de mano y tubos diferentes medidas
- ✓ Bancos de trabajo
- ✓ Estantes para insumos
- ✓ Carteles indicadores

*Procedimientos Generales e Internos de Compras: Anexo II*

**IV.7.2. Logística de Abastecimiento**

**Proveedores**

A continuación se detalla la nómina de proveedores seleccionados.

Okinoi	Nacional	Córdoba	Motopartes
Barbuy Team s.a	Nacional	Bel Ville	Herramientas Maquinarias
Industrial Levorin s.a	Importado	Brasil	Cámaras Cubiertas
Pirelli Pneus sa	Importado	Brasil	Cámaras Cubiertas
Rigabras - Transporte	Importado	Brasil	Transporte Internacional
ORTIZ Y CIA S.A	Nacional	Córdoba	Caños
AFORE S.R.L.	Nacional	Buenos Aires	Puños
BELGOR S.R.L.	Nacional	Buenos Aires	ASIENTOS
F.M. S.A.	Nacional	Buenos Aires	GUARDABARROS CUBRECADENA
S y H TORNERIA	Nacional	Córdoba	TORNERIA
A. CHIUCHICH S.A.I.C. y F.	Nacional	Buenos Aires	RAYOS
WEG EQUIPAMIENTOS S.A	Nacional	Córdoba	PINTURAS
ARENADORA SUR	Nacional	Córdoba	ARENADOS DE PIEZAS
PRAXAIR ARGENTINA S.A	Nacional	Córdoba	GAS INDUSTRIAL
LAF S.A	Nacional	Santa Fe	PINTURAS
FERRETERIA INDUSTRIAL	Nacional	Córdoba	ELECTRODOS
POWDER COATINGS S.A	Nacional	Buenos Aires	PINTURAS
GRAF-DESTE S.A.	Nacional	Córdoba	PLOTEO TRANSF.
JULIO DONADIO S.A.	Nacional	Córdoba	CAÑOS
MULTILOGISTICA S.A.	Nacional	Buenos Aires	TRASPORTE MARITIMO
QUIMICA TRUE Sacif	Nacional	Buenos Aires	LIQUIDOS PILAVADO
BULMECOR	Nacional	Córdoba	REMACHES
CAÑOS CORDOBA S.R.L.	Nacional	Córdoba	CAÑOS

## Proveedores Sustitutos

<i>Elemento</i>	<i>Proveedor</i>
CAMARAS - CUBIERTAS	INDUSTRIAL LEVORIN S.A
CAMARAS - CUBIERTAS	PIRELLI PNEUS SA
PUÑOS	AFORE S.R.L.
ASIENTOS	BELGOR S.R.L.
GUARDAB CUBRECAD.	F.M. de ARTURO GEIER
PINTURAS	LAF S.A
PINTURAS	POWDER COATINGS S.A
CAÑOS	JULIO DONADIO S.A.
CAÑOS	CAÑOS CORDOBA S.R.L.

### **Stock de Seguridad**

En función a la probabilidad de la ocurrencia de demoras en el abastecimiento de los insumos dado su origen importado, se prevé contar con un nivel de stock adicional para afrontar la producción en el caso de ocurrir los mencionados acontecimientos y no tener que soportar los fuertes costos que implica una ruptura en el proceso de producción.

Por lo antes mencionado es que se estima pertinente contar con un Stock de Seguridad consistente en los materiales e insumos necesarios para la producción de 100 moto vehículos.

También se prevé contar con un stock de productos terminados de 396 motos el cual se generará en los 3 primeros meses del proyecto previos al lanzamiento para poder cumplir con las obligaciones de entrega de a los clientes en tiempo y forma manteniendo así las políticas de seriedad y lealtad comercial que son valores ya mencionados de la firma.

## **IV.8. Plan de Recursos Humanos**

### **IV.8.1. Cultura organizacional**

Existen en la firma valores que se intentan transmitir hacia todas aquellas personas que se vinculan con la misma. Pueden mencionarse distintos valores en relación a los diferentes participantes que influyen en el desarrollo de la actividad empresarial. Algunas pautas de conducta seguidas por la empresa en relación a los empleados de la firma vienen dadas por el incentivo y premio la asistencia puntual, se intenta transmitir el compañerismo y la tolerancia para que ello repercuta en una baja conflictividad entre los operarios y entre los mismos y la dirección. Asimismo, se intenta cuidar de manera fundamental las relaciones con proveedores y

clientes, que son participantes externos, pero que desempeñan un rol fundamental en la actividad de la firma.

Las relaciones entabladas con aquellos se cuidan a través del respeto y el cumplimiento de las pautas que rigen las operaciones que se llevan a cabo. En resumen, se intenta lograr un clima organizacional que incentive la motivación de los participantes e influya en su conducta aumentando su productividad.

Los miembros que se incorporen deben aprender y adoptar estas reglas para poder ser aceptados por el grupo que ya se encuentra en funciones. Estas normas se complementan con el estilo de dirección adoptado por la empresa, el cual posee como características distintivas el ser participativo y democrático.

Las políticas y cursos de acción a seguir por la firma se determinan en forma conjunta entre las personas que poseen facultades directivas en la misma, logrando de esa forma el establecimiento de un consenso para la definición de las decisiones empresariales.

#### **IV.8.2. Política de Remuneraciones**

La remuneración está compuesta por una parte directa que está representada por el salario y las comisiones y una parte indirecta que comprende vacaciones, horas extras, prestaciones sociales. Las remuneraciones tanto directas como indirectas esta determinado en base al Convenio Colectivo que rige la actividad de los operarios de la firma, que es el de la Unión Obrera Metalúrgica.

UOM-CONVENIO COLECTIVO 260/75
Operario
Medio Operario
Operario Múltiple
Medio Oficial
Oficial
Oficial Especializado

Además, se ponen en práctica algunas medidas de remuneración por objetivos, como por ejemplo:

- Premio por objetivo cumplido
- Premio por mayor crecimiento
- Comisiones especiales

#### **IV.8.3. Capacitación**

Es política de la firma ofrecer permanente capacitación en los distintos niveles (directivos, medios, operativos). El objetivo de estos cursos y seminarios es el de preparar a las personas para la realización inmediata de las diversas tareas del puesto, tanto en los actuales como en funciones más complejas y elevadas.

#### **IV.8.4. Personal Clave**

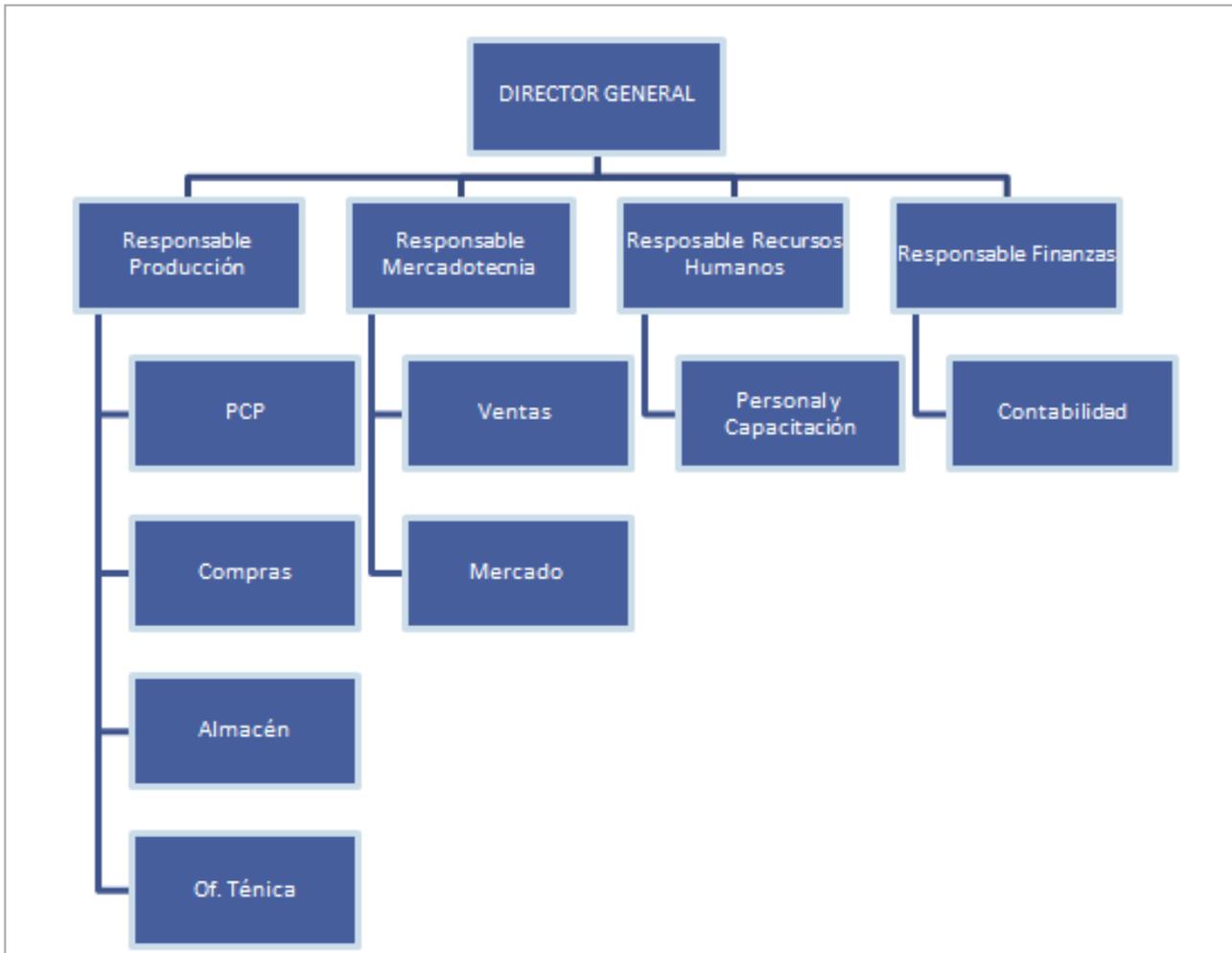
La responsabilidad en el manejo del negocio es de la dirección que a su vez cuenta con el apoyo de personal especializado en puntos clave. A continuación se presenta un cuadro donde se resumen los puestos claves y las funciones desarrolladas por las personas que ocupan dichos puestos:

<b><i>Puesto Clave</i></b>	<b><i>Funciones desarrolladas</i></b>	<b><i>Calificación</i></b>
Jefe de planta	Control de operaciones y procesos	Técnico Mecánico
Técnico especializado	Desarrollo y planeamiento de producto	Ingeniero Mecánico o Industrial
Control de Calidad	Control de recepción y productos terminados. Trazabilidad. Registros de calidad. Elaboración de no conformidades	Técnico con especialidad en normas de calidad y control de procesos
Gerente de Ventas	Desarrollo de canales de distribución. Contacto con clientes. Gestión de ventas.	Diplomado en gestión gerencial, con Conocimiento del mercado
Vendedores	Atención al cliente, captación de nuevos compradores,	Vendedor con experiencia

Por último es importante destacar que se trata de estimular la retención del personal a través del cumplimiento en tiempo y forma del pago de salarios, el respeto de las condiciones laborales

establecidas en los contratos de trabajo y los convenios colectivos y el establecimiento de un clima de trabajo favorable, tal como se explico en párrafos anteriores.

#### IV.8.5. Estructura Organizativa



Funciones de cada Puesto: **Anexo III**

**CAPITULO V**  
**ESTUDIO TÉCNICO**

En el presente capítulo analizaremos la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico-financiero. Para lo cual comenzamos por la confección del Flujo de Fondos, herramienta absolutamente necesaria para dicho análisis, uno denominado “Puro” (Sin financiamiento) y otro del “Inversionista” (Con financiamiento) planteado para tres escenarios (Pesimista, Realista y Optimista).

A partir de lo mencionado es necesario determinar el valor de variables que los componen tal como se expone a continuación.

### V.1. Ingresos

En base a lo planteado en el apartado IV.1 - Fijación de Estrategias – Determinación de la demanda, se toma como punto de partida la proyección de ventas del producto en cuestión a lo largo de todo el horizonte temporal a los fines de determinar los futuros ingresos del proyecto.

El cálculo de la estimación de ventas se realizó sobre la base de dos canales de distribución diferentes:

- Canal directo, el cual se encuentra conformado por locales de venta propios que actualmente funcionan con venta de bicicletas y accesorios
- Canal indirecto, en el cual se prevé trabajar con concesionarios que servirían de intermediarios entre la fábrica y el consumidor final.

Es claro afirmar que el precio de venta a estos últimos sería menor que el primero pero igualmente importante. A los fines del proyecto se estimó que la cantidad total a vender, considerando el escenario realista, en todo el periodo de análisis es de 7977 motos vehículos repartidos en los distintos periodos anuales y por canal de distribución como lo indica el cuadro del flujo de fondos adjunto. El precio de venta por canal directo se fija en \$7140,5 mas IVA, mientras que para el canal indirecto el precio de venta sería de \$5712,4, ambos calculados con márgenes de marcación sobre el costo del producto considerados como apropiados por el dueño de la empresa según su experiencia en el mercado de las bicicletas verificando que dicho precio sea competitivo frente a las otras empresa.

Escenario Realista		Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
Período	Ingresos	Período	Ingresos	Período	Ingresos
1	10.364.682,24	1	15.547.023,36	1	5.182.341,12
2	11.247.185,66	2	19.164.985,30	2	6.388.328,43
3	12.129.689,09	3	18.194.533,63	3	6.064.844,54
4	13.012.192,51	4	19.518.288,77	4	6.506.096,26
5	13.894.695,94	5	20.842.043,90	5	6.947.347,97

Escenario Realista						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas						
Local propio		4.711.219,20	5.112.357,12	5.513.495,04	5.914.632,96	6.315.770,88
Canal Indirecto		5.653.463,04	6.134.828,54	6.616.194,05	7.097.559,55	7.578.925,06
<b>Total Ingresos</b>		<b>10.364.682,24</b>	<b>11.247.185,66</b>	<b>12.129.689,09</b>	<b>13.012.192,51</b>	<b>13.894.695,94</b>

## V.2. Inversión y Análisis de Costos

### V.2.1. Costos variables de producción

✓ **Materiales:** Se trabajó sobre un despiece del producto adjunto en la siguiente planilla “costos e inversiones”, donde se especifican todas las piezas necesarias para el ensamblado y sus precios.

✓ **Embalaje:** Se compone de una caja de cartón corrugado necesaria para proteger el moto vehículo de posibles ralladuras o golpes durante los traslados, la cantidad va a depender de las unidades vendidas.

<b>MOTORES 110 CC COMPLETO</b>	MOTOR 110 CC COMPLETO	u\$s	174,60
<b>BATERIA</b>	BATERIA 12N5-3B (YB5L-B)C/ACIDO	u\$s	10,42
<b>KIT ALARMA</b>	ALARMA OKINOI A1	u\$s	25,00
<b>ILUMINACION</b>			
Farol delantero c/guiño	FAROL DELANTERO C/GUIÑO	u\$s	3,42
Guiño derecho trasero	GUIÑO GUERRERO 100 C/U	u\$s	2,29
Guiño izquierdo trasero	GUIÑO GUERRERO 100 C/U	u\$s	2,29
Acrílico guiño derecho	ACRILICO GIRO H. TODAY	u\$s	0,22
Acrílico guiño izquierdo	ACRILICO GIRO TRAS. H. TODAY	u\$s	0,22
Farol trasero	FAROL TRAS. LUZ PATENTE RJ-OB-7000	u\$s	2,23
Kit completo de lamparas	LAMPARA F18 12V 10w (GIRO CH)	u\$s	0,07
	LAMPARA F 7 12V 3w (MUELITA)	u\$s	0,06
	LAMPARA H3 12V 55w (HALOGENA)	u\$s	0,39
Llave de encendido de luces	LLAVE ENCENDIDO LUCES SMASH/OKINOI	u\$s	2,27
<b>MANUBRIO TABLERO Y COMANDOS</b>			
Velocimetro completo	TABLERO COMPLETO TITAN	u\$s	8,00
Carcaza tablero	CARCAZA TABLERO GILERA C 110	u\$s	2,60
Manubrio	MANUBRIO GUERRERO 100	u\$s	7,09
Soporte manubrio	SOPORTE AGARRADERA	u\$s	2,58
Comando acelerador	COMANDO ACELERADOR	u\$s	3,22
Puño de goma jgo	PUÑO GOMA XR-250/600 clase A	u\$s	1,56
Espejos	ESPEJO CICLOMOTOR	u\$s	0,48
Palanca embrage	PALANCA EMBRAGUE NEGRO - CG-125/TODAY	u\$s	1,02
Cable de acelerador	CABLE ACELERADOR UNIVERSAL SCOOTER LARGO	u\$s	0,57
Cable de embrage	CABLE EMBRAGUE GUERRERO GD 100	u\$s	0,88
<b>HORQUILLA HIDRAULICA CICLOMOTOR</b>		u\$s	15,00

<b>RUEDAS</b>			
Llantas 2	LLANTA 140x17	u\$s	10,00
Camaras 2	CAMARA 2 1/4 X 17 OFERTA	u\$s	3,00
Cubiertas2	CUBIERTA 2 1/2x17 VRM087	U\$s	12,00
Maza trasera	MAZA SMASH/OKINOI TRAS.	u\$s	9,00
Maza delantera	MAZA SMASH/OKINOI DEL. P/FRENO A DISCO	u\$s	7,58
Rayos	RAYOS CON NIPLES 3.2 (140 al 170) POR GRUESA	u\$s	1,94
<b>FRENOS</b>			
Pinza de freno completa	PINZA DE FRENO		5,37
Disco de freno delantero	DISCO DE FRENO DELANT		10,00
Juego pastillas de freno	PASTILLA SMASH/OKINOI	u\$s	1,33
Arandelas y tornillos de sujecion	KIT COMPLETO	u\$s	1,24
Bomba de freno	BOMBA DE FRENO C/PALANCA UNIVERSAL	u\$s	7,81
<b>PEDAL Y VARILLA DE FRENO</b>			
Varilla de freno trasero	VARILLA FRENO TRAS. H. C-90/V-80/C-100 BIZ	u\$s	0,47
Pedal de freno trasero	PEDAL FRENO OKINOI	u\$s	2,73
Cabalete lateral	CABALLETE LATERAL H. CG TODAY NEGRO	u\$s	2,88
<b>HORQUILLA TRASERA</b>			
Horquilla trasera	HORQUILLA TRASERA SMASH	u\$s	11,23
Juego amortiguadores traseros	AMORTIGUADOR TRAS. H. C-90 LUXE HIDRAULICO	u\$s	8,33
Posapie trasero	JGO. GOMA POSAPIE TRAS. SMASH/OKINOI	u\$s	2,86
<b>TANQUE DE NAFTA</b>	TANQUE DE NAFTA SMASH REVOLUTIONS	u\$s	10,86
<b>ASIENTO</b>	ASIENTO 50 C/SOPORTE	u\$s	10,29
<b>CUADRO COMPLETO</b>	CUADRO	u\$s	23,60
<b>CADENA TRANSMISION</b>	CADENA CHINA 428 x 118L	u\$s	2,52
<b>CAÑO DE ESCAPE</b>	ESCAPE H. CG 125 CROMADO ES-02H	u\$s	32,00
<b>CARENADOS</b>			
Carenado delantero	CARENADO DEL. OKINOI TUNING P/PINTAR	u\$s	9,67
Carenado lateral izquierdo	CARENADO LATERAL DERECHO TRASERO H. WAV	u\$s	4,57
Carenado lateral derecho	CARENADO LATERAL IZQUIERDO TRASERO H. WA	u\$s	4,57
Carenado central	CARENADOCENTRAL OKINOI	u\$s	5,95
Tornillos de sujecion	KIT TORNILLOS	u\$s	1,74
Guardabarros trasero	GUARDABARRO TRAS. TUNING ABAJO	u\$s	4,09
Guardabarros delantero	GUARDABARRO TRAS. TUNING ARRIBA	u\$s	2,60
<b>INSTALACION ELECTRICA</b>	CABLE INSTALACION ELECTRICA SMASH	u\$s	9,68
<b>Total</b>		<b>u\$s</b>	<b>486,41</b>
<b>Total Costo en Pesos (\$ 9,69)</b>		<b>\$</b>	<b>4.713,32</b>

### V.2.2. Costos de variables de comercialización

- ✓ **Publicidad:** Dentro de este rubro se encuentran incluidas todas las acciones a realizarse durante el periodo de vida del proyecto, para promoción del producto, publicidad radial, televisivas compra y distribución de elementos de promoción como gorras, folletos, banderas etc. No se incluye en este ítem los gastos que por los mismos conceptos puedan efectuarse con anterioridad al inicio del proyecto ya que los mismos están afectados al rubro "Gastos de Lanzamiento". La publicidad fue calculada teniendo en cuenta un porcentaje sobre ventas, el mismo se distribuyo en forma escalonada

decreciente ya que se considera de vital importancia realizar el mayor esfuerzo publicitario en el primer año de vida del proyecto a efectos de que el producto se conozca rápidamente.

- ✓ **Fletes:** se consideran únicamente los costos incurridos para transportar los productos terminados desde la planta hasta los puntos de venta, a tal fin se calculo un promedio para el traslado dentro de la ciudad de Córdoba, (Canal directo), de \$36,3 por unidad y para el resto del país (canal indirecto), de \$242 pesos, ya que los mismos serán soportados por el fabricante, no así los fletes por compra de insumos, los que serán soportados por el proveedor.

### V.2.3. Costos Impositivos

La actividad propuesta posee una carga impositiva compuesta de la siguiente forma:

- **Impuesto sobre los Ingresos Brutos:** 4% sobre la base imponible, la venta directa a consumidor final.
- **Impuestos municipales:** comercio e industria corresponde una alícuota del 1% sobre el total de las ventas.
- **Impuesto a la ganancia:** alícuota del 35% sobre la base imponible.

### V.2.4. Costos Fijos de Producción

- **Mano de obra:** Incluye toda la mano de obra necesaria para la producción en planta del producto y se compone de un oficial, cuatro operarios y tres medio oficial. En este caso se considera un costo fijo ya que el personal cobra su salario en forma mensual sin importar lo que produzca, además cabe aclarar que la mano de obra se debe incorporar toda junta y no proporcionalmente a la escala productiva ya que las celdas de producción no pueden funcionar con menor personal del previsto a pesar de que produzcan menos cantidad de unidades los primeros años del proyecto.

CATEGORIA	UOM CONVENIO COLECTIVO 26075					APORTES Y CONTRIB			SUBTOTAL	SAC PROP	TOTAL
	VALOR HORA	SALARIO MENSUAL	SINDICATO	ADIMRA	SEG SEPELIO	ART FIJO 41,02	ART VARIAB 18,9%	Contribuciones 23%			
OPERARIO	27,38										
MEDIO OFICIAL	32,05										
OFICIAL	37,94										
<b>COSTO MOD</b>											
TECNICO ESPECIALIZADO	44	5.297	106	53	41	41	1.001	1.218	7.651	638	8.289
4 OPERARIOS	137	16.435	329	164	165	164	3.106	3.780	24.144	2.012	26.156
3 MEDIO OFICIAL	96	11.531	231	115	124	123	2.179	2.652	16.955	1.413	18.368
1 OFICIAL	38	4.553	91	46	41	41	860	1.047	6.679	557	7.236
		37.816	756	378	372				<b>TOTAL</b>		<b>60.049</b>

### ➤ Depreciaciones:

Las amortizaciones se calcularon a valores de origen teniendo en cuenta los años de vida útil de los activos esto quiere decir que no todos los activos se amortizaron totalmente al final del periodo de análisis, como consecuencia existe un valor de recuperado de los activos expresado en el flujo de fondos en el último año de estudio, expuesto en el rubro activos fijos.

Activos Fijos	Valor Origen	Vida util	Depreciación	Valor Residual	Valor de recuperado
Galpon	1.800.000,00	50	36.000,00	1.620.000,00	1.620.000,00
Autoelevador	190.082,64	10	19.008,26	95.041,32	108.014,46
Herramientas y maquinas	107.454,55	5	21.490,91	-	13.969,09
<b>Total</b>	<b>2.097.537,19</b>		<b>76.499,17</b>	<b>1.715.041,32</b>	<b>1.741.983,55</b>

### V.2.5. Costos Fijos de Comercialización

#### Inversión en Plan de Lanzamiento:

Como ya se contempló anteriormente en el apartado IV.2.4. Promoción, para la presentación del producto en el mercado consideramos la posibilidad de llevar a cabo un evento corporativo a realizarse en la ciudad de Córdoba el cual contaría con la presencia de funcionarios públicos de los ámbitos Municipal y Provincial como así también personalidades del ambiente empresario cordobés. Además de ello intentaremos contar con la participación de los representantes de las firmas que en la actualidad operan comercialmente con la compañía y también con aquellos que representen concesionarios potenciales del nuevo producto incorporado.

El citado evento se enfocará principalmente en informar a nuestros clientes de la incorporación del nuevo producto y pretendemos que ésta acción cobre la relevancia necesaria en medios de difusión y así también poder hacer llegar la información a los consumidores finales del producto. Con respecto a estos últimos también destinaremos acciones directas para lograr que se reúnan con la novedad que implica este nuevo producto, para ello consideramos oportuno realizar una agresiva campaña publicitaria que tendrá como duración el término de 20 días.

El costo total del Plan de Lanzamiento queda estimado en \$ 250.000

### V.2.6. Inversión inicial en Activos Fijos

Para el proyecto en cuestión se ha estimado una inversión inicial en activos fijos de pesos \$2.097.537,19, dicha suma será distribuida en la adquisición de los siguientes elementos.

- Construcción de un galpón que será utilizado como deposito de Insumos, Materia Prima y productos terminados de 300 metros cubiertos ya que en ese sentido, si bien hay capacidad productiva de planta ociosa, no se dispone de espacio físico disponible a tal efecto.
- Compra de 50 racks fabricados con caño estructural de 50\*50mm con un espesor de 2.5mm a los fines de soportar el peso. Según los cálculos realizados la capacidad de cada rack seria de tres motos con una medida de 2.10\*2.10\*1.2 ms. de alto para cada racks. Estibando a una altura de 4 pisos nos daría una capacidad máxima de 100 motocicletas terminadas en el nuevo depósito utilizando el espacio restante para estibar materiales e insumos.
- Compra de un auto elevador
- Compra de herramientas neumáticas y accesorios necesarios para el ensamblado,

Dichos activos se detallan en el siguiente Cuadro:

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	C. UNITARIO	Total	IVA	Total sin IVA
GALPON	300	6000	1.800.000	0	1.800.000
RAKS	50	600	30.000	5.207	24.793
AUTOELEVADOR	1	230.000	230.000	39.917	190.083
COMPRESOR 7,5 HP BAJO CAUDAL	1	30.000	30.000	5.207	24.793
TABLERO C/PROTECCION ELECTRICA	1	5.000	5.000	868	4.132
CAÑERIA DE AIRE C/PROT Y FILTRO	1	4.000	4.000	694	3.306
MONTAJES	2	5.000	10.000	1.736	8.264
PISTOLAS NEUMATICAS CON ENCASTRE 1/2	14	1.400	19.600	3.402	16.198
LLAVE ANGULAR NEUMATICA	8	1.000	8.000	1.388	6.612
BALANCEADORA P/PISTOLA Y LLAVES	22	360	7.920	1.375	6.545
LAVE DE MANO Y TUBOS DIF MEDIDAS			3.500	607	2.893
BANCOS DE TRABAJO			5.000	868	4.132
ESTANTES P/ INSUMOS			6.000	1.041	4.959
CARTELES INDICADORES			1.000	174	826
<b>TOTAL</b>			<b>2.160.020</b>	<b>62.483</b>	<b>2.097.537</b>

### V.2.7. Inversión en Capital de trabajo

Este rubro comprende todo el capital que será necesario disponer para llevar adelante el proyecto, en este caso el requerimiento se da durante los primeros meses de vida del proyecto y que se mantendrá por todo el horizonte temporal del análisis hasta ser recuperado en el ultimo año .Se trata del dinero necesario para la adquisición de insumos y para afrontar los gastos productivos hasta tanto el proyecto empieza a generar resultados por si mismo. Para su cálculo se realizo una proyección de la producción para poder estimar el requerimiento de materiales, costos y gastos necesarios para la producción a fin de cumplir con el plan de ventas. La proyección de la producción se estimo por los 60 meses que dura el proyecto con la salvedad que el inicio de la producción se realizara 3 meses antes del lanzamiento del producto al mercado lo que será compensado con la no producción los últimos meses del proyecto para dar

cumplimiento a las cantidades totales de producto proyectadas. El plan de compras de materia prima se proyecta sobre la base del cálculo de un lote óptimo de compras a los efectos de minimizar los gastos de adquisición y tenencia de materiales en depósito.

El cálculo del capital de trabajo se efectuó por el método de lo percibido, ya que es necesario determinar las cantidades y el momento exacto en que serán requeridos los insumos y se producirán todos los egresos, como así también el momento en que se efectivizarán los ingresos en los casos correspondientes. Como se observa en el siguiente cuadro el máximo déficit acumulado, considerando el escenario realista, se da en el mes 4 a partir del inicio de la producción por un valor de \$ 2.898.189, y esta dado por la sumatoria de todos los valores negativos que arroja el flujo de fondos proyectado. El detalle de los mismos se puede observar en el Anexo IV.

Capital de Trabajo		
Escenario Pesimista	Escenario Realista	Escenario Optimista
-1.927.720	-2.898.189	-3.385.366

#### V.2.8. Costos Financieros

Se plantea la financiación mediante un régimen de bonificación de tasas, otorgado por el ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Presidencia de la Nación, llamado FONDEAR (Anexo V).

El régimen otorga una tasa subsidiada, de acuerdo al tipo de empresa, con 3 años de gracia y financia hasta el 80% del proyecto.

En nuestro caso, aplicamos una tasa del 14% y a fin de minimizar el riesgo, solo consideramos un período de gracia de 1 año.

De acuerdo a la legislación vigente los intereses pueden deducirse de la base imponible para el cálculo del impuesto a las ganancias al igual que todos los costos considerados anteriormente por lo que fueron tenidos en cuenta antes de la incidencia del mismo, no así la parte correspondiente a la amortización de capital como lo muestra el cuadro respectivo. La posibilidad de deducir los intereses para el cálculo del impuesto toma gran relevancia a la hora de decidir la conveniencia o no de trabajar con capital propio, créditos o bien compra de activos por medio de leasing, ya que en cada caso la incidencia del impuesto es diferente y nos puede hacer variar en forma significativa el resultado del análisis. La tasa del impuesto a las ganancias para el proyecto es del 35%.

De las inversiones a realizar señaladas en el siguiente cuadro, seleccionamos el préstamo del escenario Optimista por ser el mayor. De esta forma se previene el riesgo de tener disponible

menos capital del necesario, cualquiera sea el escenario que efectivamente ocurra en la realidad.

Inversiones	Escenario		
	Realista	Optimista	Pesimista
Galpon	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
Autoelevador	190.082,64	190.082,64	190.082,64
Herramientas y maquinas	107.454,55	107.454,55	107.454,55
Capital de trabajo	2.898.188,90	3.385.366,39	1.927.720,02
<b>Total Inversiones</b>	<b>4.995.726</b>	<b>5.482.904</b>	<b>4.025.257</b>

Se utiliza el sistema de amortización Francés para la devolución del préstamo.

La siguiente tabla muestra el análisis financiero para el préstamo a tomar, de acuerdo a lo estipulado por el programa FONDEAR:

Periodos	5	0	1	2	3	4	5
tasa	14%						
Monto del Prestamo	4.386.322,86						
Anualidades			-1277663,679	-1277663,679	-1277663,679	-1277663,679	-1277663,679
Amortización			-663578,4785	-756479,4655	-862386,5906	-983120,7133	-1120757,613
Intereses			-614085,2005	-521184,2136	-415277,0884	-294542,9657	-156906,0658

### V.3. Análisis de Rentabilidad del proyecto

#### V.3.1. Premisas para la confección del Flujo de Fondo

- Se analizarán los flujos de fondos para los tres escenarios posibles planteados, año a año en los 5 periodos determinados.
- No se tiene en cuenta el índice inflacionario para los precios de los productos que se venderán, como así tampoco los costos de los insumos.
- Para el análisis no se contabilizan los costos de Impuestos Inmobiliarios, Agua, Gas y Energía eléctrica. Esto se hace ya que los mismos no representan montos significativos para el proyecto, permitiendo la simplificación en el estudio del proyecto.

#### V.3.2. VAN, TIR, IVAN, Período de recupero

A fin de analizar la rentabilidad del proyecto es necesario determinar y comparar algunos indicadores que nos van a expresar la conveniencia o no de llevar a cabo el negocio. Estos son:

➤ **Valor actual neto o Valor presente neto:** Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos.

La tasa de descuento utilizada es del 25%, considerada como el promedio de las tasas de interés del tipo TNA brindadas por los bancos por el depósito de dinero en plazo fijo. Asimismo, debido al entorno político – económico del país consideramos conveniente plantear la utilización de una tasa 5 puntos mayor, es decir del 30% a fin de contemplar una situación de mayor riesgo para el proyecto.

El valor actual neto es muy importante para valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, claro, se debe considerar el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

➤ **Tasa interna de retorno:** La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir de flujo de caja, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

➤ **Periodo de Recupero:** Esta dado por el periodo en donde los flujos de fondos empiezan a ser positivos o sea el momento a partir del cual se recupera el capital invertido.

A continuación se plantean los flujos de Fondos “Puros” y del “Inversionista” de cada escenario. Claramente se van a poder presenciar los distintos comportamientos que tiene cada uno, por las diferencias que existen entre los volúmenes de ventas.

### Flujo de Fondos “Puro” (Tasa de descuento del 25%)

Escenario Realista						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		4.711.219,20	5.112.357,12	5.513.495,04	5.914.632,96	6.315.770,88
Canal Indirecto		5.653.463,04	6.134.828,54	6.616.194,05	7.097.559,55	7.578.925,06
<b>Total Ingresos</b>		<b>10.364.682,24</b>	<b>11.247.185,66</b>	<b>12.129.689,09</b>	<b>13.012.192,51</b>	<b>13.894.695,94</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		7.168.392,73	7.465.903,04	6.457.251,99	8.031.501,75	9.667.024,70
Embalaje		163.584,00	177.512,40	191.440,80	205.369,20	219.297,60
<b>Total costos de produccion</b>		<b>7.331.976,73</b>	<b>7.643.415,44</b>	<b>6.648.692,79</b>	<b>8.236.870,95</b>	<b>9.886.322,30</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		621.880,93	224.943,71	242.593,78	130.121,93	138.946,96
Flete		247.420,80	304.998,32	289.554,21	310.620,92	331.687,62
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>869.301,73</b>	<b>529.942,03</b>	<b>532.147,99</b>	<b>440.742,84</b>	<b>470.634,58</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		188.448,77	204.494,28	220.539,80	236.585,32	252.630,84
Comercio e Industria		47.112,19	51.123,57	55.134,95	59.146,33	63.157,71
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>235.560,96</b>	<b>255.617,86</b>	<b>275.674,75</b>	<b>295.731,65</b>	<b>315.788,54</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.927.842,81</b>	<b>2.818.210,34</b>	<b>4.673.173,55</b>	<b>4.038.847,07</b>	<b>3.221.950,51</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento	-250.000,00					
<b>Total costos fijos de comercialización</b>	<b>-250.000,00</b>					
<b>Subtotal</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>1.130.756,00</b>	<b>2.021.123,53</b>	<b>3.876.086,74</b>	<b>3.241.760,26</b>	<b>2.424.863,70</b>
Impuesto a las Ganancias		395.764,60	707.393,23	1.356.630,36	1.134.616,09	848.702,29
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos	-2.097.537,19					1.741.983,55
Capital de Trabajo	-2.898.188,90					2.898.188,90
Saldo	-5.245.726,09	811.490,57	1.390.229,47	2.595.955,55	2.183.643,34	6.292.833,03
Saldo Actualizado	-5.245.726,09	649.192,46	889.746,86	1.329.129,24	894.420,31	2.062.035,53
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>	<b>-5.245.726,09</b>	<b>-4.596.533,63</b>	<b>-3.706.786,78</b>	<b>-2.377.657,53</b>	<b>-1.483.237,22</b>	<b>578.798,31</b>

VAN	\$ 578.798,31
TIR	29%
IVAN	0,11
PRECUP	4 años y 5 meses

**Escenario Optimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		7.066.828,80	8.711.356,95	8.270.242,56	8.871.949,44	9.473.656,32
Canal Indirecto		8.480.194,56	10.453.628,34	9.924.291,07	10.646.339,33	11.368.387,58
<b>Total Ingresos</b>		<b>15.547.023,36</b>	<b>19.164.985,30</b>	<b>18.194.533,63</b>	<b>19.518.288,77</b>	<b>20.842.043,90</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		10.242.694,28	10.669.845,88	11.080.543,13	11.476.552,67	13.553.538,22
Embalaje		245.376,00	266.268,60	287.161,20	308.053,80	328.946,40
<b>Total costos de produccion</b>		<b>10.488.070,28</b>	<b>10.936.114,48</b>	<b>11.367.704,33</b>	<b>11.784.606,47</b>	<b>13.882.484,62</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		932.821,40	1.149.899,12	1.091.672,02	1.171.097,33	1.250.522,63
Flete		326.595,46	402.597,78	382.211,56	410.019,61	437.827,66
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>1.259.416,86</b>	<b>1.552.496,90</b>	<b>1.473.883,58</b>	<b>1.581.116,93</b>	<b>1.688.350,29</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		282.673,15	348.454,28	330.809,70	354.877,98	378.946,25
Comercio e Industria		70.668,29	87.113,57	82.702,43	88.719,49	94.736,56
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>353.341,44</b>	<b>435.567,85</b>	<b>413.512,13</b>	<b>443.597,47</b>	<b>473.682,82</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>3.446.194,79</b>	<b>6.240.806,07</b>	<b>4.939.433,60</b>	<b>5.708.967,89</b>	<b>4.797.526,18</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>2.649.107,97</b>	<b>5.443.719,26</b>	<b>4.142.346,78</b>	<b>4.911.881,08</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>		<b>927.187,79</b>	<b>1.905.301,74</b>	<b>1.449.821,37</b>	<b>1.719.158,38</b>	<b>1.400.153,78</b>
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-3.385.366,39				3.385.366,39
Saldo		-5.732.903,58	1.798.419,36	3.614.916,69	2.769.024,58	3.269.221,88
Saldo Actualizado		-5.732.903,58	1.438.735,48	2.313.546,68	1.417.740,59	1.339.073,28
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-5.732.903,58</b>	<b>-4.294.168,09</b>	<b>-1.980.621,41</b>	<b>-562.880,82</b>	<b>776.192,46</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ 3.333.451,32</b>				
<b>TIR</b>		<b>46%</b>				
<b>IVAN</b>		<b>0,58</b>				
<b>PRECUP</b>		<b>3 años y 1 mes</b>				

**Escenario Pesimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		2.355.609,60	2.903.785,65	2.756.747,52	2.957.316,48	3.157.885,44
Canal Indirecto		2.826.731,52	3.484.542,78	3.308.097,02	3.548.779,78	3.789.462,53
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.182.341,12</b>	<b>6.388.328,43</b>	<b>6.064.844,54</b>	<b>6.506.096,26</b>	<b>6.947.347,97</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		3.379.212,74	3.520.136,22	3.655.631,18	4.732.850,55	3.912.569,47
Embalaje		81.792,00	88.756,20	95.720,40	102.684,60	109.648,80
<b>Total costos de produccion</b>		<b>3.461.004,74</b>	<b>3.608.892,42</b>	<b>3.751.351,58</b>	<b>4.835.535,15</b>	<b>4.022.218,27</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		310.940,47	383.299,71	363.890,67	390.365,78	416.840,88
Flete		108.865,15	134.199,26	127.403,85	136.673,20	145.942,55
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>419.805,62</b>	<b>517.498,97</b>	<b>491.294,53</b>	<b>527.038,98</b>	<b>562.783,43</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		94.224,38	116.151,43	110.269,90	118.292,66	126.315,42
Comercio e Industria		23.556,10	29.037,86	27.567,48	29.573,16	31.578,85
<b>Total costos impositivos</b>		<b>117.780,48</b>	<b>145.189,28</b>	<b>137.837,38</b>	<b>147.865,82</b>	<b>157.894,27</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.183.750,28</b>	<b>2.116.747,76</b>	<b>1.684.361,07</b>	<b>995.656,30</b>	<b>2.204.452,00</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>386.663,47</b>	<b>1.319.660,95</b>	<b>887.274,25</b>	<b>198.569,49</b>
Impuesto a las Ganancias		135.332,21	461.881,33	310.545,99	69.499,32	492.577,81
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-1.927.720,02				1.927.720,02
Saldo		-4.275.257,21	327.830,43	934.278,79	653.227,44	205.569,34
Saldo Actualizado		-4.275.257,21	262.264,34	597.938,43	334.452,45	84.201,20
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-4.275.257,21</b>	<b>-4.012.992,87</b>	<b>-3.415.054,44</b>	<b>-3.080.602,00</b>	<b>-2.996.400,79</b>
<b>IVAN</b>		<b>\$ -1.469.087,55</b>				
<b>TIR</b>						<b>12%</b>
<b>IVAN</b>						<b>-0,34</b>
<b>PRECUP</b>						<b>Excede el período del proyecto</b>

➤ Flujo de Fondos “Puro” (Tasa de descuento del 30%)

Escenario Realista						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		4.711.219,20	5.112.357,12	5.513.495,04	5.914.632,96	6.315.770,88
Canal Indirecto		5.653.463,04	6.134.828,54	6.616.194,05	7.097.559,55	7.578.925,06
<b>Total Ingresos</b>		<b>10.364.682,24</b>	<b>11.247.185,66</b>	<b>12.129.689,09</b>	<b>13.012.192,51</b>	<b>13.894.695,94</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		7.168.392,73	7.465.903,04	6.457.251,99	8.031.501,75	9.667.024,70
Embalaje		163.584,00	177.512,40	191.440,80	205.369,20	219.297,60
<b>Total costos de produccion</b>		<b>7.331.976,73</b>	<b>7.643.415,44</b>	<b>6.648.692,79</b>	<b>8.236.870,95</b>	<b>9.886.322,30</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		621.880,93	224.943,71	242.593,78	130.121,93	138.946,96
Flete		247.420,80	304.998,32	289.554,21	310.620,92	331.687,62
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>869.301,73</b>	<b>529.942,03</b>	<b>532.147,99</b>	<b>440.742,84</b>	<b>470.634,58</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		188.448,77	204.494,28	220.539,80	236.585,32	252.630,84
Comercio e Industria		47.112,19	51.123,57	55.134,95	59.146,33	63.157,71
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>235.560,96</b>	<b>255.617,86</b>	<b>275.674,75</b>	<b>295.731,65</b>	<b>315.788,54</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.927.842,81</b>	<b>2.818.210,34</b>	<b>4.673.173,55</b>	<b>4.038.847,07</b>	<b>3.221.950,51</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento	-250.000,00					
<b>Total costos fijos de comercialización</b>	<b>-250.000,00</b>					
<b>Subtotal</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>1.130.756,00</b>	<b>2.021.123,53</b>	<b>3.876.086,74</b>	<b>3.241.760,26</b>	<b>2.424.863,70</b>
Impuesto a las Ganancias		395.764,60	707.393,23	1.356.630,36	1.134.616,09	848.702,29
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos	-2.097.537,19					1.741.983,55
Capital de Trabajo	-2.898.188,90					2.898.188,90
Saldo	-5.245.726,09	811.490,57	1.390.229,47	2.595.955,55	2.183.643,34	6.292.833,03
Saldo Actualizado	-5.245.726,09	624.223,52	822.620,99	1.181.591,06	764.554,23	1.694.842,90
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>	<b>-5.245.726,09</b>	<b>-4.621.502,58</b>	<b>-3.798.881,59</b>	<b>-2.617.290,53</b>	<b>-1.852.736,30</b>	<b>-157.893,40</b>

VAN	\$ -157.893,40
TIR	29%
IVAN	-0,03
PRECUP	Excede el período del proyecto

**Escenario Optimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		7.066.828,80	8.711.356,95	8.270.242,56	8.871.949,44	9.473.656,32
Canal Indirecto		8.480.194,56	10.453.628,34	9.924.291,07	10.646.339,33	11.368.387,58
<b>Total Ingresos</b>		<b>15.547.023,36</b>	<b>19.164.985,30</b>	<b>18.194.533,63</b>	<b>19.518.288,77</b>	<b>20.842.043,90</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		10.242.694,28	10.669.845,88	11.080.543,13	11.476.552,67	13.553.538,22
Embalaje		245.376,00	266.268,60	287.161,20	308.053,80	328.946,40
<b>Total costos de produccion</b>		<b>10.488.070,28</b>	<b>10.936.114,48</b>	<b>11.367.704,33</b>	<b>11.784.606,47</b>	<b>13.882.484,62</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		932.821,40	1.149.899,12	1.091.672,02	1.171.097,33	1.250.522,63
Flete		326.595,46	402.597,78	382.211,56	410.019,61	437.827,66
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>1.259.416,86</b>	<b>1.552.496,90</b>	<b>1.473.883,58</b>	<b>1.581.116,93</b>	<b>1.688.350,29</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		282.673,15	348.454,28	330.809,70	354.877,98	378.946,25
Comercio e Industria		70.668,29	87.113,57	82.702,43	88.719,49	94.736,56
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>353.341,44</b>	<b>435.567,85</b>	<b>413.512,13</b>	<b>443.597,47</b>	<b>473.682,82</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>3.446.194,79</b>	<b>6.240.806,07</b>	<b>4.939.433,60</b>	<b>5.708.967,89</b>	<b>4.797.526,18</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>2.649.107,97</b>	<b>5.443.719,26</b>	<b>4.142.346,78</b>	<b>4.911.881,08</b>
Impuesto a las Ganancias		927.187,79	1.905.301,74	1.449.821,37	1.719.158,38	1.400.153,78
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-3.385.366,39				3.385.366,39
Saldo		-5.732.903,58	1.798.419,36	3.614.916,69	2.769.024,58	7.804.134,70
Saldo Actualizado		-5.732.903,58	1.383.399,50	2.139.003,96	1.260.366,22	2.101.880,37
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-5.732.903,58</b>	<b>-4.349.504,07</b>	<b>-2.210.500,11</b>	<b>-950.133,89</b>	<b>194.511,56</b>

VAN	\$ 2.296.391,93
TIR	46%
IVAN	0,40
PRECUP	3 años y 3 meses

**Escenario Pesimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		2.355.609,60	2.903.785,65	2.756.747,52	2.957.316,48	3.157.885,44
Canal Indirecto		2.826.731,52	3.484.542,78	3.308.097,02	3.548.779,78	3.789.462,53
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.182.341,12</b>	<b>6.388.328,43</b>	<b>6.064.844,54</b>	<b>6.506.096,26</b>	<b>6.947.347,97</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		3.379.212,74	3.520.136,22	3.655.631,18	4.732.850,55	3.912.569,47
Embalaje		81.792,00	88.756,20	95.720,40	102.684,60	109.648,80
<b>Total costos de produccion</b>		<b>3.461.004,74</b>	<b>3.608.892,42</b>	<b>3.751.351,58</b>	<b>4.835.535,15</b>	<b>4.022.218,27</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		310.940,47	383.299,71	363.890,67	390.365,78	416.840,88
Flete		108.865,15	134.199,26	127.403,85	136.673,20	145.942,55
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>419.805,62</b>	<b>517.498,97</b>	<b>491.294,53</b>	<b>527.038,98</b>	<b>562.783,43</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		94.224,38	116.151,43	110.269,90	118.292,66	126.315,42
Comercio e Industria		23.556,10	29.037,86	27.567,48	29.573,16	31.578,85
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>117.780,48</b>	<b>145.189,28</b>	<b>137.837,38</b>	<b>147.865,82</b>	<b>157.894,27</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.183.750,28</b>	<b>2.116.747,76</b>	<b>1.684.361,07</b>	<b>995.656,30</b>	<b>2.204.452,00</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>386.663,47</b>	<b>1.319.660,95</b>	<b>887.274,25</b>	<b>1.407.365,18</b>
Impuesto a las Ganancias		135.332,21	461.881,33	310.545,99	69.499,32	492.577,81
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-1.927.720,02				1.927.720,02
Saldo		-4.275.257,21	327.830,43	934.278,79	653.227,44	4.660.990,12
Saldo Actualizado		-4.275.257,21	252.177,25	552.827,69	297.327,01	1.255.340,15
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-4.275.257,21</b>	<b>-4.023.079,96</b>	<b>-3.470.252,27</b>	<b>-3.172.925,26</b>	<b>-1.845.609,57</b>

VAN	\$ -1.845.609,57
TIR	12%
IVAN	-0,43
PRECUP	Excede el período del proyecto

➤ **Flujo de Fondos del “Inversionista” (Tasa de descuento del 25%)**

<b>Escenario Realista</b>						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		4.711.219,20	5.112.357,12	5.513.495,04	5.914.632,96	6.315.770,88
Canal Indirecto		5.653.463,04	6.134.828,54	6.616.194,05	7.097.559,55	7.578.925,06
<b>Total Ingresos</b>		<b>10.364.682,24</b>	<b>11.247.185,66</b>	<b>12.129.689,09</b>	<b>13.012.192,51</b>	<b>13.894.695,94</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		7.168.392,73	7.465.903,04	6.457.251,99	8.031.501,75	9.667.024,70
Embalaje		163.584,00	177.512,40	191.440,80	205.369,20	219.297,60
<b>Total costos de produccion</b>		<b>7.331.976,73</b>	<b>7.643.415,44</b>	<b>6.648.692,79</b>	<b>8.236.870,95</b>	<b>9.886.322,30</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		621.880,93	224.943,71	242.593,78	130.121,93	138.946,96
Flete		247.420,80	304.998,32	289.554,21	310.620,92	331.687,62
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>869.301,73</b>	<b>529.942,03</b>	<b>532.147,99</b>	<b>440.742,84</b>	<b>470.634,58</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		188.448,77	204.494,28	220.539,80	236.585,32	252.630,84
Comercio e Industria		47.112,19	51.123,57	55.134,95	59.146,33	63.157,71
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>235.560,96</b>	<b>255.617,86</b>	<b>275.674,75</b>	<b>295.731,65</b>	<b>315.788,54</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.927.842,81</b>	<b>2.818.210,34</b>	<b>4.673.173,55</b>	<b>4.038.847,07</b>	<b>3.221.950,51</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento	-250.000,00					
<b>Total costos fijos de comercialización</b>	<b>-250.000,00</b>					
<b>Costos de financiaci3n</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>516.670,80</b>	<b>1.499.939,31</b>	<b>3.460.809,65</b>	<b>2.947.217,29</b>	<b>2.267.957,63</b>
Impuesto a las Ganancias		180.834,78	524.978,76	1.211.283,38	1.031.526,05	793.785,17
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos	-2.097.537,19					1.741.983,55
Capital de Trabajo	-2.898.188,90					2.898.188,90
Prestamos	4.386.322,86	663.578,48	756.479,47	862.386,59	983.120,71	1.120.757,61
Saldo	-859.403,23	-251.243,29	294.980,26	1.463.638,85	1.009.069,70	5.070.086,48
Saldo Actualizado	-859.403,23	-200.994,63	188.787,37	749.383,09	413.314,95	1.661.365,94
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>	<b>-859.403,23</b>	<b>-1.060.397,86</b>	<b>-871.610,49</b>	<b>-122.227,40</b>	<b>291.087,55</b>	<b>1.952.453,49</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ 1.952.453,49</b>				
<b>TIR</b>		<b>64%</b>				
<b>IVAN</b>		<b>2,27</b>				
<b>PRECUP</b>		<b>3 años y 2 meses</b>				

**Escenario Optimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		7.066.828,80	8.711.356,95	8.270.242,56	8.871.949,44	9.473.656,32
Canal Indirecto		8.480.194,56	10.453.628,34	9.924.291,07	10.646.339,33	11.368.387,58
<b>Total Ingresos</b>		<b>15.547.023,36</b>	<b>19.164.985,30</b>	<b>18.194.533,63</b>	<b>19.518.288,77</b>	<b>20.842.043,90</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		10.242.694,28	10.669.845,88	11.080.543,13	11.476.552,67	13.553.538,22
Embalaje		245.376,00	266.268,60	287.161,20	308.053,80	328.946,40
<b>Total costos de produccion</b>		<b>10.488.070,28</b>	<b>10.936.114,48</b>	<b>11.367.704,33</b>	<b>11.784.606,47</b>	<b>13.882.484,62</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		932.821,40	1.149.899,12	1.091.672,02	1.171.097,33	1.250.522,63
Flete		326.595,46	402.597,78	382.211,56	410.019,61	437.827,66
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>1.259.416,86</b>	<b>1.552.496,90</b>	<b>1.473.883,58</b>	<b>1.581.116,93</b>	<b>1.688.350,29</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		282.673,15	348.454,28	330.809,70	354.877,98	378.946,25
Comercio e Industria		70.668,29	87.113,57	82.702,43	88.719,49	94.736,56
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>353.341,44</b>	<b>435.567,85</b>	<b>413.512,13</b>	<b>443.597,47</b>	<b>473.682,82</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>3.446.194,79</b>	<b>6.240.806,07</b>	<b>4.939.433,60</b>	<b>5.708.967,89</b>	<b>4.797.526,18</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Costos de financiancion</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>2.035.022,77</b>	<b>4.922.535,04</b>	<b>3.727.069,70</b>	<b>4.617.338,12</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>						
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-3.385.366,39				3.385.366,39
Prestamos		4.386.322,86	614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97
Saldo		-1.346.580,72	785.178,77	2.754.962,74	2.083.817,39	2.783.225,98
Saldo Actualizado		-1.346.580,72	628.143,02	1.763.176,15	1.066.914,50	1.140.009,36
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-1.346.580,72</b>	<b>-718.437,70</b>	<b>1.044.738,46</b>	<b>2.111.652,96</b>	<b>5.724.086,46</b>

VAN	\$ 5.724.086,46
TIR	123%
IVAN	4,25
PRECUP	1 año y 5 meses

**Escenario Pesimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		2.355.609,60	2.903.785,65	2.756.747,52	2.957.316,48	3.157.885,44
Canal Indirecto		2.826.731,52	3.484.542,78	3.308.097,02	3.548.779,78	3.789.462,53
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.182.341,12</b>	<b>6.388.328,43</b>	<b>6.064.844,54</b>	<b>6.506.096,26</b>	<b>6.947.347,97</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		3.379.212,74	3.520.136,22	3.655.631,18	4.732.850,55	3.912.569,47
Embalaje		81.792,00	88.756,20	95.720,40	102.684,60	109.648,80
<b>Total costos de produccion</b>		<b>3.461.004,74</b>	<b>3.608.892,42</b>	<b>3.751.351,58</b>	<b>4.835.535,15</b>	<b>4.022.218,27</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		310.940,47	383.299,71	363.890,67	390.365,78	416.840,88
Flete		108.865,15	134.199,26	127.403,85	136.673,20	145.942,55
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>419.805,62</b>	<b>517.498,97</b>	<b>491.294,53</b>	<b>527.038,98</b>	<b>562.783,43</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		94.224,38	116.151,43	110.269,90	118.292,66	126.315,42
Comercio e Industria		23.556,10	29.037,86	27.567,48	29.573,16	31.578,85
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>117.780,48</b>	<b>145.189,28</b>	<b>137.837,38</b>	<b>147.865,82</b>	<b>157.894,27</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.183.750,28</b>	<b>2.116.747,76</b>	<b>1.684.361,07</b>	<b>995.656,30</b>	<b>2.204.452,00</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Costos de financiancion</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>-227.421,73</b>	<b>798.476,73</b>	<b>471.997,16</b>	<b>1.250.459,12</b>
Impuesto a las Ganancias			279.466,86	165.199,01		437.660,69
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-1.927.720,02				1.927.720,02
Prestamos		4.386.322,86	663.578,48	756.479,47	862.386,59	983.120,71
Saldo		111.065,65	-814.501,04	-160.970,41	-479.089,26	-1.002.595,02
Saldo Actualizado		111.065,65	-651.600,83	-103.021,07	-245.293,70	-410.662,92
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>111.065,65</b>	<b>-540.535,18</b>	<b>-643.556,25</b>	<b>-888.849,95</b>	<b>-1.299.512,87</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ -172.869,22</b>				
<b>TIR</b>		<b>18%</b>				
<b>IVAN</b>		<b>1,56</b>				
<b>PRECUP</b>		<b>Excede el período del proyecto</b>				

➤ Flujo de Fondos del “Inversionista” (Tasa de descuento del 30%)

Escenario Realista						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		4.711.219,20	5.112.357,12	5.513.495,04	5.914.632,96	6.315.770,88
Canal Indirecto		5.653.463,04	6.134.828,54	6.616.194,05	7.097.559,55	7.578.925,06
<b>Total Ingresos</b>		<b>10.364.682,24</b>	<b>11.247.185,66</b>	<b>12.129.689,09</b>	<b>13.012.192,51</b>	<b>13.894.695,94</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		7.168.392,73	7.465.903,04	6.457.251,99	8.031.501,75	9.667.024,70
Embalaje		163.584,00	177.512,40	191.440,80	205.369,20	219.297,60
<b>Total costos de produccion</b>		<b>7.331.976,73</b>	<b>7.643.415,44</b>	<b>6.648.692,79</b>	<b>8.236.870,95</b>	<b>9.886.322,30</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		621.880,93	224.943,71	242.593,78	130.121,93	138.946,96
Flete		247.420,80	304.998,32	289.554,21	310.620,92	331.687,62
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>869.301,73</b>	<b>529.942,03</b>	<b>532.147,99</b>	<b>440.742,84</b>	<b>470.634,58</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		188.448,77	204.494,28	220.539,80	236.585,32	252.630,84
Comercio e Industria		47.112,19	51.123,57	55.134,95	59.146,33	63.157,71
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>235.560,96</b>	<b>255.617,86</b>	<b>275.674,75</b>	<b>295.731,65</b>	<b>315.788,54</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.927.842,81</b>	<b>2.818.210,34</b>	<b>4.673.173,55</b>	<b>4.038.847,07</b>	<b>3.221.950,51</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento	-250.000,00					
<b>Total costos fijos de comercialización</b>	<b>-250.000,00</b>					
<b>Costos de financiancion</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>516.670,80</b>	<b>1.499.939,31</b>	<b>3.460.809,65</b>	<b>2.947.217,29</b>	<b>2.267.957,63</b>
Impuesto a las Ganancias		180.834,78	524.978,76	1.211.283,38	1.031.526,05	793.785,17
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos	-2.097.537,19					1.741.983,55
Capital de Trabajo	-2.898.188,90					2.898.188,90
Prestamos	4.386.322,86	663.578,48	756.479,47	862.386,59	983.120,71	1.120.757,61
Saldo	-859.403,23	-251.243,29	294.980,26	1.463.638,85	1.009.069,70	5.070.086,48
Saldo Actualizado	-859.403,23	-193.264,07	174.544,53	666.198,84	353.303,35	1.365.521,70
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>	<b>-859.403,23</b>	<b>-1.052.667,30</b>	<b>-878.122,76</b>	<b>-211.923,92</b>	<b>141.379,43</b>	<b>1.506.901,13</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ 1.506.901,13</b>				
<b>TIR</b>		<b>64%</b>				
<b>IVAN</b>		<b>1,75</b>				
<b>PRECUP</b>		<b>3 años y 2 meses</b>				

**Escenario Optimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		7.066.828,80	8.711.356,95	8.270.242,56	8.871.949,44	9.473.656,32
Canal Indirecto		8.480.194,56	10.453.628,34	9.924.291,07	10.646.339,33	11.368.387,58
<b>Total Ingresos</b>		<b>15.547.023,36</b>	<b>19.164.985,30</b>	<b>18.194.533,63</b>	<b>19.518.288,77</b>	<b>20.842.043,90</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		10.242.694,28	10.669.845,88	11.080.543,13	11.476.552,67	13.553.538,22
Embalaje		245.376,00	266.268,60	287.161,20	308.053,80	328.946,40
<b>Total costos de produccion</b>		<b>10.488.070,28</b>	<b>10.936.114,48</b>	<b>11.367.704,33</b>	<b>11.784.606,47</b>	<b>13.882.484,62</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		932.821,40	1.149.899,12	1.091.672,02	1.171.097,33	1.250.522,63
Flete		326.595,46	402.597,78	382.211,56	410.019,61	437.827,66
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>1.259.416,86</b>	<b>1.552.496,90</b>	<b>1.473.883,58</b>	<b>1.581.116,93</b>	<b>1.688.350,29</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		282.673,15	348.454,28	330.809,70	354.877,98	378.946,25
Comercio e Industria		70.668,29	87.113,57	82.702,43	88.719,49	94.736,56
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>353.341,44</b>	<b>435.567,85</b>	<b>413.512,13</b>	<b>443.597,47</b>	<b>473.682,82</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>3.446.194,79</b>	<b>6.240.806,07</b>	<b>4.939.433,60</b>	<b>5.708.967,89</b>	<b>4.797.526,18</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Costos de financiancion</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>2.035.022,77</b>	<b>4.922.535,04</b>	<b>3.727.069,70</b>	<b>4.617.338,12</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>						
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-3.385.366,39				3.385.366,39
Prestamos		4.386.322,86	614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97
Saldo		-1.346.580,72	785.178,77	2.754.962,74	2.083.817,39	2.783.225,98
Saldo Actualizado		-1.346.580,72	603.983,67	1.630.155,47	948.483,11	974.484,78
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>-1.346.580,72</b>	<b>-742.597,04</b>	<b>887.558,42</b>	<b>1.836.041,53</b>	<b>2.810.526,31</b>

VAN	\$ 4.842.678,73
TIR	123%
IVAN	3,60
PRECUP	1 año y 5 meses

**Escenario Pesimista**

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>						
Local propio		2.355.609,60	2.903.785,65	2.756.747,52	2.957.316,48	3.157.885,44
Canal Indirecto		2.826.731,52	3.484.542,78	3.308.097,02	3.548.779,78	3.789.462,53
<b>Total Ingresos</b>		<b>5.182.341,12</b>	<b>6.388.328,43</b>	<b>6.064.844,54</b>	<b>6.506.096,26</b>	<b>6.947.347,97</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Produccion</b>						
Materiales		3.379.212,74	3.520.136,22	3.655.631,18	4.732.850,55	3.912.569,47
Embalaje		81.792,00	88.756,20	95.720,40	102.684,60	109.648,80
<b>Total costos de produccion</b>		<b>3.461.004,74</b>	<b>3.608.892,42</b>	<b>3.751.351,58</b>	<b>4.835.535,15</b>	<b>4.022.218,27</b>
<b>Comercializacion</b>						
Publicidad		310.940,47	383.299,71	363.890,67	390.365,78	416.840,88
Flete		108.865,15	134.199,26	127.403,85	136.673,20	145.942,55
<b>Total costos de comercializacion</b>		<b>419.805,62</b>	<b>517.498,97</b>	<b>491.294,53</b>	<b>527.038,98</b>	<b>562.783,43</b>
<b>Impositivos</b>						
Ingresos Brutos		94.224,38	116.151,43	110.269,90	118.292,66	126.315,42
Comercio e Industria		23.556,10	29.037,86	27.567,48	29.573,16	31.578,85
<b>Total costos Impositivos</b>		<b>117.780,48</b>	<b>145.189,28</b>	<b>137.837,38</b>	<b>147.865,82</b>	<b>157.894,27</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>1.183.750,28</b>	<b>2.116.747,76</b>	<b>1.684.361,07</b>	<b>995.656,30</b>	<b>2.204.452,00</b>
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Produccion</b>						
Mano de Obra		720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64	720.587,64
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
<b>Total costos fijos de produccion</b>		<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>	<b>797.086,81</b>
<b>Comercializacion</b>						
Gastos de Lanzamiento		-250.000,00				
<b>Total costos fijos de comercialización</b>		<b>-250.000,00</b>				
<b>Costos de financiancion</b>						
Interese pagados		614.085,20	521.184,21	415.277,09	294.542,97	156.906,07
<b>Subtotal</b>		<b>-250.000,00</b>	<b>-227.421,73</b>	<b>798.476,73</b>	<b>471.997,16</b>	<b>1.250.459,12</b>
Impuesto a las Ganancias			279.466,86	165.199,01		437.660,69
Amortizaciones		76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17	76.499,17
Inversion en Activos Fijos		-2.097.537,19				1.741.983,55
Capital de Trabajo		-1.927.720,02				1.927.720,02
Prestamos		4.386.322,86	663.578,48	756.479,47	862.386,59	983.120,71
Saldo		111.065,65	-814.501,04	-160.970,41	-479.089,26	-1.002.595,02
Saldo Actualizado		111.065,65	-626.539,26	-95.248,77	-218.065,21	-351.036,38
<b>Saldo Actualizado Acumulado</b>		<b>111.065,65</b>	<b>-515.473,61</b>	<b>-610.722,38</b>	<b>-828.787,58</b>	<b>-1.179.823,97</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ -253.805,01</b>				
<b>TIR</b>		<b>18%</b>				
<b>IVAN</b>		<b>2,29</b>				
<b>PRECUP</b>		<b>Excede el período del proyecto</b>				

**CAPITULO VI**  
**RESULTADOS**

## VI.1. Rendimientos del Proyecto

A continuación se presentan los valores obtenidos del VAN, Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recupero para los distintos escenarios planteados.

<b>Tasa de descuento: 25%</b>		
<b>Flujo de fondos Puro (A)</b>	<b>Flujo de fondos Inversionista (B)</b>	<b>(B) - (A)</b>
<b>Escenario Realista</b>		
VAN 578.798	VAN 1.952.453	1.373.655
TIR 29%	TIR 64%	35%
IVAN 0,11	IVAN 2,27	2,16
PRECUP 4 años y 5 meses	PRECUP 3 años y 2 meses	
<b>Escenario Optimista</b>		
VAN 3.333.451	VAN 5.724.086	2.390.635
TIR 46%	TIR 123%	77%
IVAN 0,58	IVAN 4	3,67
PRECUP 3 años y 1 mes	PRECUP 1 año y 5 meses	
<b>Escenario Pesimista</b>		
VAN -1.469.088	VAN -172.869	1.296.218
TIR 12%	TIR 18%	6%
IVAN -0,34	IVAN 2	1,90
PRECUP Excede el período del proyecto	PRECUP Excede el período del proyecto	
<b>Tasa de descuento: 30%</b>		
<b>Flujo de fondos Puro (A)</b>	<b>Flujo de fondos Inversionista (B)</b>	<b>(B) - (A)</b>
<b>Escenario Realista</b>		
VAN -157.893	VAN 1.506.901	1.664.795
TIR 29%	TIR 64%	35%
IVAN -0,03	IVAN 1,75	1,78
PRECUP Excede el período del proyecto	PRECUP 3 años y 2 meses	
<b>Escenario Optimista</b>		
VAN 2.296.392	VAN 4.842.679	2.546.287
TIR 46%	TIR 123%	77%
IVAN 0,40	IVAN 3,60	3,20
PRECUP 3 años y 3 meses	PRECUP 1 año y 5 meses	
<b>Escenario Pesimista</b>		
VAN -1.845.610	VAN -253.805	1.591.805
TIR 12%	TIR 18%	6%
IVAN -0,43	IVAN 2,29	2,72
PRECUP Excede el período del proyecto	PRECUP Excede el período del proyecto	

A partir de los resultados obtenidos y analizando particularmente el escenario realista, según sea sobre el Flujo de Fondos “Puro” o del “Inversionista” con la aplicación de ambas tasas de descuento, es posible observar lo siguiente:

➤ **Flujo de Fondos “Puro”**

Si consideramos la rentabilidad mínima que el inversionista espera recibir vemos que el proyecto, utilizando una tasa de descuento del 25%, además de cubrir las expectativas dejaría una utilidad neta a valores actuales de \$ \$578.798, una TIR de 29% y un período de recupero de la inversión a partir de 4 años y 5 meses. No siendo de la misma manera, en caso que la tasa de descuento a aplicar fuera del 30% ya que el VAN resulta con valores negativos.

➤ **Flujo de Fondos del “Inversionista”**

En este caso observamos que la inclusión de un inversionista en el proyecto nos eleva sustancialmente la rentabilidad ya que el rendimiento del proyecto es muy superior al costo financiero que implica la obtención del préstamo, elevándonos la utilidad neta, en caso de aplicación de la tasa del 25%, a valores actuales de \$1.952.453, una TIR de 64% y un periodo de recupero a partir de 3 años y 2 meses. Y en caso de considerar la tasa del 30% a un valor actual de \$1.506.901, manteniéndose la TIR y el período de recupero.

Por lo tanto concluimos, de acuerdo a la hipótesis planteada en el comienzo del trabajo, que la “Puesta en marcha del armado de motovehículos es rentable” considerando el apalancamiento logrado por el financiamiento, aun cuando el proyecto se vea afectado por alzas en la tasa de descuento a aplicar. El mismo no sólo que cubre las expectativas de las personas interesadas en el mismo sino que deja utilidades netas superiores.

Por dicha razón, parece razonable que la empresa Tomaselli S.A considere, al momento de poner el marcha el proyecto, las opciones de crecimiento que ofrece el estado a través de estos créditos, sabiendo que la mejor forma de crecer es a través de un apalancamiento.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES**

En el trabajo integrador desarrollado puedo establecer que los cálculos realizados, las visitas y las reuniones con personas dedicadas al rubro en cuestión brindaron la posibilidad de la realización de un proyecto de inversión acorde a las necesidades planteadas desde un principio.

De los objetivos particulares que determinamos al comienzo del trabajo, los resultados fueron los siguientes:

- Calcular un volumen de ventas, que determinarán los ingresos de la firma:

A partir del armado de tres escenarios posibles (Pesimista, Normal y Optimista) logramos obtener un volumen de ventas para cada año del periodo analizado. Además pudimos observar que sea cual fuere el escenario que realmente ocurra, la TIR siempre se mantuvo positiva, garantizándonos un negocio rentable a futuro.

- Calcular el capital a invertir para llevar adelante el proyecto:

Con la maquinaria finalmente elegida, los procesos definidos, el cálculo de los recursos humanos necesarios, y los otros costos fijos, se calculó el capital necesario a invertir para poder llevar adelante el proyecto. Para cada escenario, se obtuvo un capital de trabajo distinto, diferenciados principalmente por los distintos volúmenes de ventas que posee cada uno a lo largo de los periodos.

Además se pudo observar que el capital invertido a través de un financiamiento del estado puede generar mejores rentabilidades del proyecto, observadas a partir de las TIR calculadas.

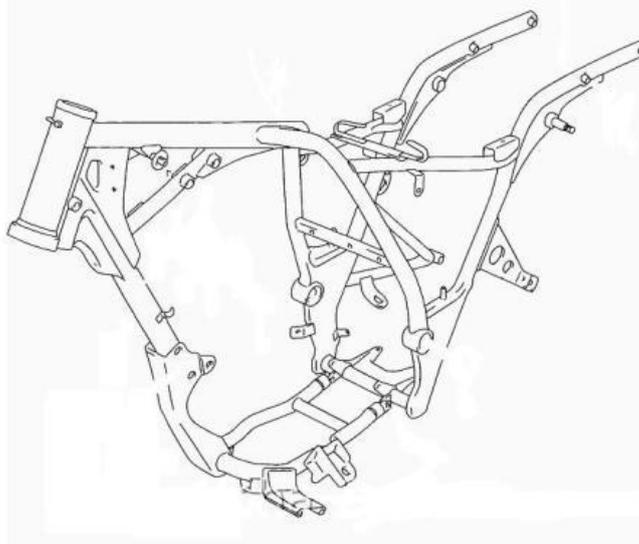
Las metodologías estudiadas en las materias respectivas, han sido de gran utilidad para concluir en los resultados obtenidos. Haber llegado a un resultado de aprobación técnica, económica y financiera; permite en etapa posterior a la formulación del proyecto de inversión avanzar en las formas de llevar a cabo el mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

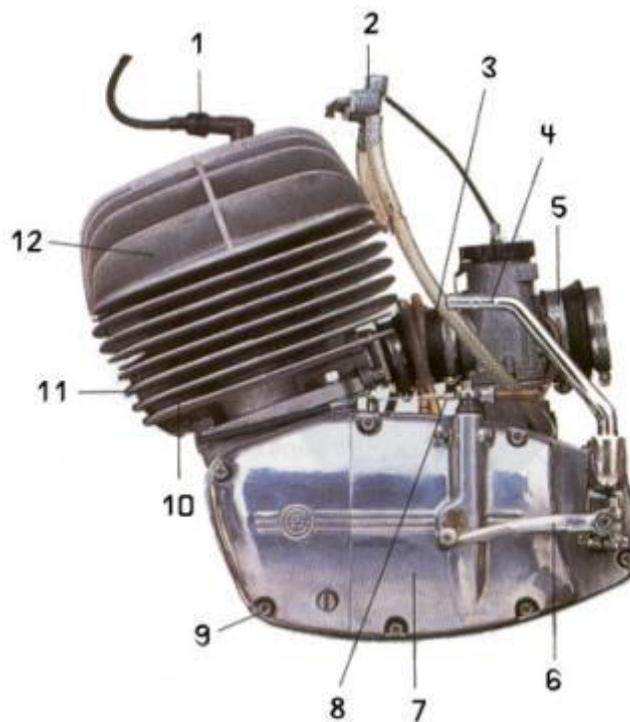
- [www.acara.org.ar](http://www.acara.org.ar) (Online)
- [www.cafam.org.ar](http://www.cafam.org.ar)/(Online)
- [www.fondear.mecon.gov.ar/instrumentos.htm#](http://www.fondear.mecon.gov.ar/instrumentos.htm#). (Online)
- [www.mottos.org.ar](http://www.mottos.org.ar)/(Online)
- [www.precioscuidados.gob.ar/informacion\\_motos.html](http://www.precioscuidados.gob.ar/informacion_motos.html)(Online)
- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta Edición 2008.. Editorail Mc Graw Hill, Santiago de Chile.
- Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Tercera Edición 1992. Editorial Mc Graw Hill, Santiago de Chile.
- Schroeder, Roger G., Cevallos, Almada, María Guadalupe, Ramos Santalla, Josquín. Administración de Operaciones. Segunda Edición 2005. Editorial Mc Graw Hill, Santiago de Chile.

# **ANEXOS**

## Anexo I: Estructura de la motocicleta – Chasis



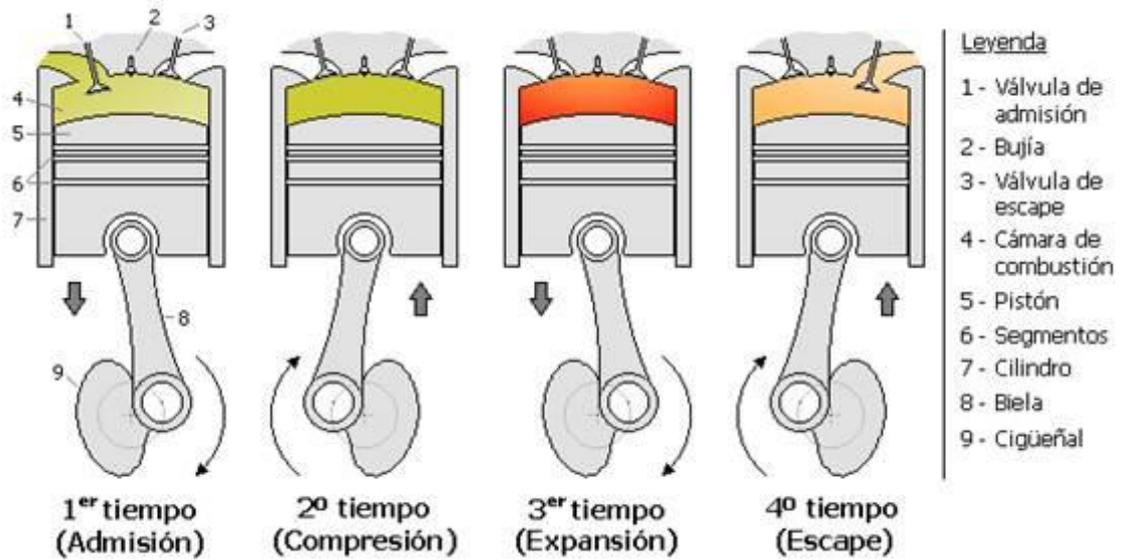
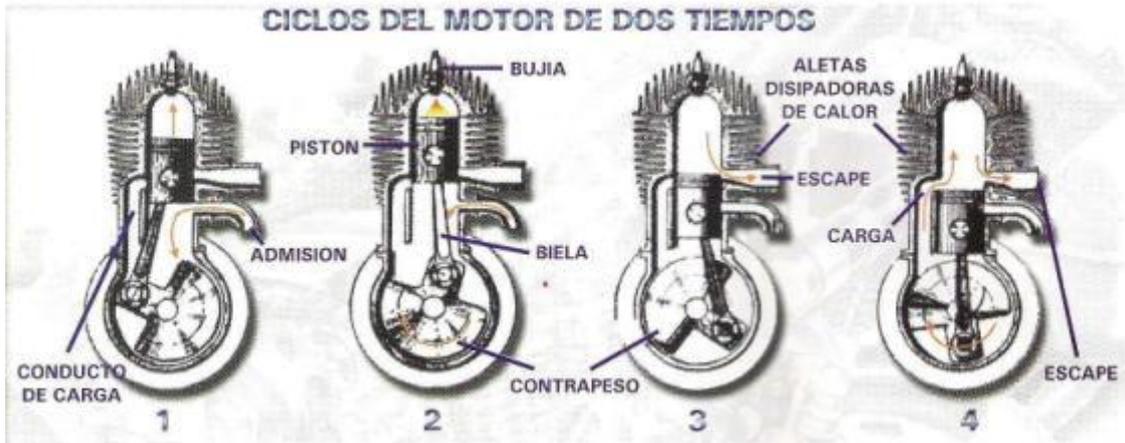
Chasis de moto para uso **personal** o **laboral** (motocicleta de calle)

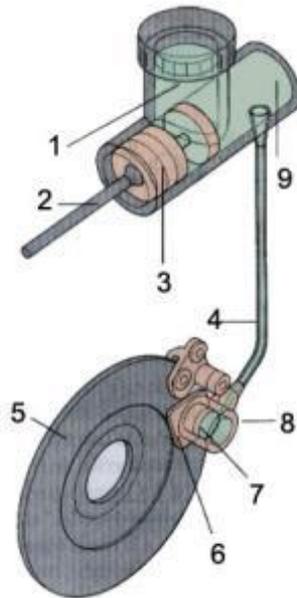


### REFERENCIAS

1) Capuchón de la bujía de encendido2) Llave de combustible3) Tubo de admisión de goma4) Patada de arranque5) Carburador6) Palanca de cambios7) Carcasa del motor8) Brazo que activa el embrague9) Tornillo de la carcasa10) Lumbrera de escape11) Aleta de enfriamiento12) Tapa del cilindro

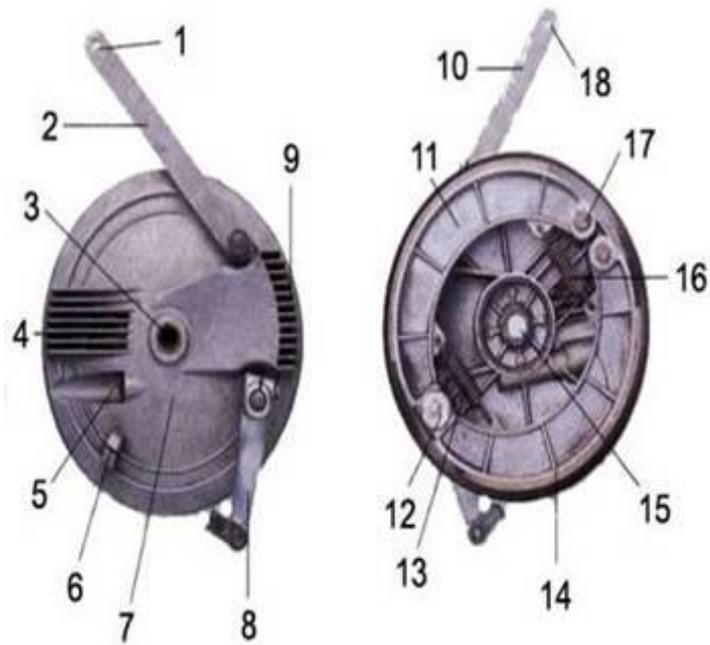
## CICLOS DEL MOTOR DE DOS TIEMPOS





REFERENCIAS

- 1) Reserva de líquido de frenos 2) Barra de empuje 3) Pistón 4) Líquido de frenos hidráulico 5) Disco de la rueda 6) Pastilla de freno 7) Pistón 8) Caliper 9) Cilindro maestro



## **Anexo II: Procedimientos vinculados a la operatoria de Compra**

### **➤ Procedimiento General : Gestión de compras**

#### **Objeto y Alcance**

Describe la metodología que la compañía utilizara para realizar las compras a proveedores, con el fin de asegurar que los materiales, equipos o servicios comprados cumplan con los requisitos especificados.

Esta metodología alcanzará a todos aquellos productos y servicios comprados, considerados como principales o críticos, en la producción, que sean parte del producto final y afecten a la calidad del mismo.

#### **Definiciones**

- **Materiales Productivos**: Aquellos necesarios para la fabricación del producto y que pueden afectar a la calidad de los mismos.
- **Materiales Improductivos**: Comprende aquellos productos y servicios de uso frecuente, que no forman parte del producto final.
- **Orden de Pedido**: Es aquel documento emitido y firmado por la empresa, solicitando al proveedor el suministro de materiales y donde se fija cantidad y descripción de producto, plazo de entrega, lugar de entrega, modalidad de pago, documentación técnica.

#### **Desarrollo y Responsabilidades**

Los encargados de las áreas de Depósito, y Producción, en conjunto con el Gerente de Producción identificarán la necesidad de comprar.

Se determinarán las especificaciones del producto, cantidad y calidad a comprar; si es un producto Nacional o Importado, como así también si es un material productivo o improductivo.

#### **Emisión de la Orden de Pedido**

La emisión de una orden de pedido a proveedores nacionales, se llevara a cabo de la siguiente manera:

- El Responsable de Producción / Depósito tomara de la base de datos actualizada periódicamente por el sistema, un listado de proveedores Aprobados.
- De no poseer cotizaciones recientes o listas de precio actualizadas, se solicitara en forma telefónica o e-mail, detallando lo más claro posible el tipo de material , cantidad, especificaciones técnicas, solicitud de protocolos, lugar y fecha de entregas, y toda la información necesaria a los fines de evitar errores de interpretación.
- Una vez que se reciben las cotizaciones de los proveedores, se los seleccionará teniendo en cuenta la oferta y la calificación de los mismos.
- Se elaborara la orden de pedido que será aprobada y firmada únicamente por el Gerente de Producción.
- Aprobada la Orden de Pedido, se la envía al proveedor para que la verifique y una vez aceptada procederá al despacho de la mercadería.

Para los Productos Importados, luego de identificada la necesidad de compra (áreas de depósito o producción), se comunicara al Gerente de Producción, quien procederá con la misma metodología descripta anteriormente.

El proveedor deberá entregar la cantidad requerida según la orden de pedido, respetando todas las condiciones fijadas, salvo que la Gerencia de Producción le comunique lo contrario.

En todos los casos de compras deberán ser solicitados y suministrados por los proveedores, los protocolos correspondientes.

Para el caso de materiales indirectos, el Jefe de Área solicitara la orden de pedido al Gerente de Producción quien, realizará el pedido de suministro de materiales o artículos Improductivos.

### **Registros de Calidad**

Serán considerados registros de la calidad:

- Catálogos, folletos o especificaciones técnicas.
- Orden de Pedido.
- Protocolos de los proveedores.

Estos registros se deberán mantener en el área compras como mínimo y cuando corresponda por el período legal o en su defecto por un año después que el proveedor deja de ser activo.

### **Trazabilidad - Procedimiento general**

- Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de un producto. Puede estar relacionada con:
- El origen de los materiales y las partes
- La historia del Procesamiento y del Control de Calidad realizado sobre el producto

### **Identificación de Materiales y productos en la Recepción**

Los Productos que se reciban en el depósito de la empresa, serán colocados en un lugar específico para el control de recepción e identificación del lote, que estará a cargo del responsable del área de calidad.

La identificación del lote se realizara con una fotocopia del remito de la mercadería que ingresa al depósito. Dicho remito deberá contener los datos del proveedor, fecha, número de remito, cantidad y descripción de la pieza.

A su vez, se adjuntara una ficha en donde, se llevara un control de la mercadería, indicando cantidad retirada, destino u orden de trabajo, saldo en stock, fecha, y operario que intervino.

La ficha deberá estar en un lugar visible junto al lote que identifica. Una vez agotado el stock del lote se archivara la ficha.

Cuando los materiales son de tamaño pequeño, se identificaran al ser colocados en una caja que contenga un rótulo con la descripción del producto y las características.

Serán responsables de la identificación del producto el Encargado de Depósito y el encargado de Calidad.

## **Trazabilidad de los Productos durante el proceso**

A efectos de localizar un producto se realiza lo siguiente:

a) **Documentación en el ingreso de los materiales o productos:**

El área del Depósito será responsable de la documentación administrativa que se reciba o se genera en este sector y que forma parte de la documentación para la trazabilidad.

Los productos se identificarán mediante los Remitos Externos emitidos por proveedores o los Remitos Internos por materiales provistos por el Depósito de la empresa.

Los datos de ingreso de productos se deberán registrar en el remito y en la ficha adjunta al lote. Los datos a identificar serán: tipo de Producto, Marca, Proveedor, Fecha de Compra, Fecha de Entrega.

b) **Documentación de Control de Calidad:**

El área de Control de Calidad será responsable de identificar y archivar toda la documentación de Control de calidad en Inspección de recepción, durante el proceso y final que permita seguir la Trazabilidad de los productos.

➤ **Procedimiento Interno - Almacenamiento**

**Objeto**

Este Procedimiento describe el tratamiento que se dará a las materias primas, materiales y productos en las distintas áreas de la empresa, respecto al Manipuleo, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega de los mismos.

**Desarrollo y Responsabilidades**

El propósito de nuestra empresa, es tratar de mantener en stock la menor cantidad posible de materiales. Los materiales comprados en su mayoría son entregados en planta por parte de los proveedores o del cliente. En aquellos casos que se reciben materiales en depósito se efectúa el siguiente procedimiento.

## **Recepción**

Una vez que los materiales recibidos de los proveedores han sido aprobados por el área de Control de Calidad, a través de los respectivos protocolos o de la tomas de muestras según corresponda, los mismos ingresaran al Depósito donde serán ubicados en estanterías adecuadamente identificadas.

## **Manipuleo, Almacenamiento y Conservación durante el proceso**

Es responsable de esta tarea el Encargado de depósito.

Los materiales serán almacenados en sectores según el tipo de material, por ejemplo:

- Sector Pintura
- Sector Producción
- Sector Administración

Los materiales, se mantendrán separados y señalizados en depósito de materias primas hasta el momento de ser utilizados en el ensamblado final del producto, el que se producirá posteriormente a la presentación ante el encargado de planta de la correspondiente orden de producción. Al final de línea se realizara el último control del producto por personal especializado, cuya responsabilidad caerá sobre el departamento de calidad.

Los moto vehículos terminados serán ubicados en racks en la planta. Dichos racks serán trasladados al depósito con la ayuda de auto elevador tomándolos de las guías que poseen y apilados hasta cuatro niveles.

## **Entrega**

De acuerdo a los pedidos de entrega generados por ventas, el personal del Depósito toma un racks con las moto vehículos solicitados, las coloca en el transporte que realizará la entrega

## **Anexo III Descripción de Funciones**

### **DIRECCIÓN GENERAL:**

#### **FUNCIONES**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.

- Autorizar las compras.
- Autorizar todo cheque expedido.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Integración**

1 - Director general

### **Puestos Subordinados**

Dirección de Producción

Dirección de Mercadotecnia

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Finanzas

### **Relaciones internas:**

Relaciones constantes con todas las áreas.

## **DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN**

### **FUNCIONES**

- Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
- Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
- Supervisar todo el proceso de producción del agua purificada y reportar al gerente general cualquier problema o necesidad que surja.
- Vigilar a diario la temperatura de los tanques de agua, la sección se lleva a cabo el lavado de los garrafones, el filtro de carbón utilizado y la calidad del producto que este saliendo al momento.
- Vigilar la higiene de toda el área, así como el contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto.
- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto
- Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**Jefe inmediato:** Director general.

### **Integración:**

- 1 - Director de producción
- 1 - Encargado de producción
- 2 - Auxiliar de producción
- 1 - Almacenista / Mantenimiento

### **Relaciones Internas:**

Departamento de contabilidad.

Departamento de ventas.

Departamento de mercado.

## **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**

### **FUNCIONES**

- Reunir todos los factores y hechos que influyen en el mercado.
- Planear y desarrollar nuevas formas de venta del producto.
- Promover las ventas en todos los lugares de la región
- Fijar el precio deseado de las distintas presentaciones.
- Vigilar que el producto se encuentre en todas las tiendas en el momento deseado.
- Satisfacer la demanda de los consumidores.
- Tener un STOCK elevado para cumplir con dicha demanda.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Integración de Puestos**

Jefe de mercadotecnia

### **Jefe inmediato.**

Dirección General.

### **Puestos Subordinados**

Departamento de Ventas

Departamento de Mercado

### **Relaciones Internas**

Departamento de Producción

Departamento de Finanzas

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

### FUNCIONES

- Promover las ventas en toda la región.
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento necesario
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.
- Informar semanalmente a la dirección de mercadotecnia los resultados de las operaciones realizadas.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Integración de Puestos

1 - Jefe de ventas

2 - Repartidor

### Jefe inmediato.

Dirección General.

### Relaciones Internas

Departamento Mercado

Dirección de mercadotecnia

## DEPARTAMENTO DE MERCADO

### FUNCIONES

- Analizar las preferencias de los consumidores para satisfacer la demanda.
- Realiza la coordinación eficiente de la ruta de los vendedores.
- Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores.

- Promover el producto en el mercado con constantes campañas publicitarias.
- Crear el slogan, logotipo y topo tipo de promociones para inducir al consumidor a comprar nuestros productos.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Integración de Puestos**

1 - Jefe de publicidad

1- Promotor

### **Jefe inmediato.**

Dirección de mercadotecnia

### **Relaciones Internas**

Departamento Mercado

Dirección de mercadotecnia

Dirección de finanzas

## **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **FUNCIONES**

- Fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores para evitar enfrentamientos derivados por una relación jerárquica tradicional.
- Fomentar la participación activa entre todos los trabajadores, para que se comprometan con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Establecer el monto del salario mediante el proceso de negociación entre la empresa y los sindicatos de trabajadores.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Integración de Puestos**

1 Director de Recursos Humanos

1 Auxiliar Administrativo

### **Puestos Subordinados**

Departamento de Personal y Capacitación

### **Relaciones Internas**

Departamento de Ventas

Departamento de Contabilidad

## **DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN**

### **FUNCIONES**

- Proporcionar formación profesional a los trabajadores
- Vincular la política de contratación a otros aspectos de la empresa como la producción, mercado, ventas.
- Impartir seminarios de actualización para que los trabajadores estén al día en cuanto al manejo de los recursos de la empresa.
- Analizar las listas de asistencias para llevar el control de los empleados.
- Verificar las faltas, si están justificadas, investigar si estas cumplen de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Elaborar nómina.
- Pagar salarios, comisiones, gratificaciones, reparto de utilidades.

## **DIRECCIÓN DE FINANZAS**

### **FUNCIONES**

- Pagar los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Realizar las transacciones entre la empresa y sus prestamistas.
- Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga hacer la empresa.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Integración de Puestos**

1 Director de Finanzas y Contabilidad

1 Auxiliar Administrativo

### **Puestos Subordinados**

Departamento de Contabilidad

### **Relaciones Internas**

Departamento de Ventas

Departamento de Mercado

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **FUNCIONES**

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.

- Formular estados financieros.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **Relaciones Internas**

Departamento de Personal y Capacitación

Departamento de Ventas

## Anexo IV Capital de trabajo

Escenario Realista																
				2016												
Unidades Producidas		145	128	123	119	116	90	105	101	117	117	109	92	157	138	134
Meses					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ventas Local Propio	40%				58	51	49	48	46	36	42	41	47	47	44	37
Ventas Canal Indirecto	60%				87	77	74	72	69	54	63	61	70	70	65	55
Ingresos Locales Propios	\$	8.640,00			501.573	440.954	425.868	412.917	399.577	309.893	363.521	350.178	405.468	406.056	377.219	317.996
Ingresos Canal Indirecto	\$	6.912,00			601.888	529.145	511.041	495.500	479.492	371.872	436.225	420.214	486.562	487.268	452.662	381.595
<b>Total Ingresos</b>					<b>1.103.461</b>	<b>970.099</b>	<b>936.909</b>	<b>908.416</b>	<b>879.069</b>	<b>681.765</b>	<b>799.747</b>	<b>770.392</b>	<b>892.030</b>	<b>893.324</b>	<b>829.881</b>	<b>699.590</b>
Egresos																
Materiales		1.194.732	1.194.732	0	1.194.732	0	0	1.194.732	0	1.194.732	0	1.194.732	0	1.244.317	0	1.244.317
Embalaje		17.416	15.311	14.787	14.337	13.874	10.760	12.622	12.159	14.079	14.099	13.098	11.042	18.899	16.615	16.046
Flete					26.341	23.158	22.365	21.685	20.985	16.275	19.091	18.390	21.294	21.325	19.811	16.700
Costo Mano de Obra		60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
Ingresos Brutos					20.063	17.638	17.035	16.517	15.983	12.396	14.541	14.007	16.219	16.242	15.089	12.720
Comercio Industria					5.016	4.410	4.259	4.129	3.996	3.099	3.635	3.502	4.055	4.061	3.772	3.180
<b>Total Egresos</b>		<b>-1.297.275</b>	<b>-1.292.140</b>	<b>-96.129</b>	<b>-1.316.106</b>	<b>-117.060</b>	<b>-108.669</b>	<b>-1.307.265</b>	<b>-110.702</b>	<b>-1.305.408</b>	<b>-113.542</b>	<b>-1.305.130</b>	<b>-108.284</b>	<b>-1.371.804</b>	<b>-120.399</b>	<b>-1.360.219</b>
Saldos Mensuales		-1.297.275	-1.292.140	-96.129	-212.644	853.039	828.240	-398.848	768.367	-623.643	686.204	-534.739	783.746	-478.480	709.482	-660.629
Saldo Acumulado		-1.297.275	-2.589.415	-2.685.545	-2.898.189	-2.045.150	-1.216.910	-1.615.758	-847.391	-1.471.034	-784.830	-1.319.569	-535.823	-1.014.303	-304.821	-965.450

2017												2018											
130	125	97	114	110	127	127	118	100	170	149	144	140	135	105	123	119	137	138	128	108	182	160	155
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
63	55	53	52	50	39	46	44	51	51	47	40	68	60	58	56	54	42	49	47	55	55	51	43
94	83	80	78	75	58	68	66	76	76	71	60	102	90	87	84	81	63	74	71	82	83	77	65
544.280	478.499	462.129	448.074	433.599	336.279	394.473	379.994	439.992	440.630	409.337	345.071	586.987	516.044	498.389	483.232	467.621	362.665	425.425	409.810	474.516	475.204	441.455	372.147
653.136	574.199	554.554	537.689	520.318	403.535	473.368	455.993	527.990	528.756	491.204	414.086	704.384	619.253	598.067	579.879	561.145	435.198	510.510	491.772	569.419	570.245	529.746	446.577
<b>1.197.416</b>	<b>1.052.698</b>	<b>1.016.683</b>	<b>985.764</b>	<b>953.917</b>	<b>739.814</b>	<b>867.841</b>	<b>835.987</b>	<b>967.982</b>	<b>969.386</b>	<b>900.541</b>	<b>759.157</b>	<b>1.291.370</b>	<b>1.135.297</b>	<b>1.096.456</b>	<b>1.063.111</b>	<b>1.028.766</b>	<b>797.863</b>	<b>935.936</b>	<b>901.582</b>	<b>1.043.934</b>	<b>1.045.448</b>	<b>971.202</b>	<b>818.724</b>
0	1.244.317	0	0	1.244.317	0	1.244.317	0	1.244.317	0	1.291.450	0	1.291.450	0	1.291.450	0	1.291.450	0	1.291.450	0	0	1.338.584	1.338.584	0
15.558	15.056	11.676	13.697	13.194	15.277	15.300	14.213	11.982	20.381	17.918	17.305	16.779	16.237	12.593	14.772	14.230	16.476	16.500	15.328	12.922	21.864	19.222	18.564
28.584	25.130	24.270	23.532	22.771	17.660	20.717	19.956	23.107	23.141	21.497	18.122	30.827	27.101	26.174	25.378	24.558	19.046	22.342	21.522	24.920	24.956	23.184	19.544
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
21.771	19.140	18.485	17.923	17.344	13.451	15.779	15.200	17.600	17.625	16.373	13.803	23.479	20.642	19.936	19.329	18.705	14.507	17.017	16.392	18.981	19.008	17.658	14.886
5.443	4.785	4.621	4.481	4.336	3.363	3.945	3.800	4.400	4.406	4.093	3.451	5.870	5.160	4.984	4.832	4.676	3.627	4.254	4.098	4.745	4.752	4.415	3.721
<b>-126.595</b>	<b>-1.366.231</b>	<b>-112.809</b>	<b>-117.001</b>	<b>-1.359.332</b>	<b>-114.987</b>	<b>-1.362.414</b>	<b>-114.685</b>	<b>-1.356.709</b>	<b>-132.920</b>	<b>-1.416.717</b>	<b>-120.396</b>	<b>-1.423.267</b>	<b>-126.768</b>	<b>-1.408.399</b>	<b>-121.470</b>	<b>-1.410.778</b>	<b>-119.297</b>	<b>-1.414.102</b>	<b>-118.972</b>	<b>-116.498</b>	<b>-1.476.938</b>	<b>-1.468.718</b>	<b>-124.890</b>
1.070.821	-313.533	903.874	868.762	-405.414	624.827	-494.573	721.302	-388.726	836.466	-516.176	638.761	-131.897	1.008.529	-311.943	941.641	-382.012	678.565	-478.166	782.610	927.436	-431.490	-497.516	693.834
105.371	-208.162	695.712	1.564.474	1.159.060	1.783.887	1.289.314	2.010.616	1.621.889	2.458.355	1.942.179	2.580.940	2.449.044	3.457.573	3.145.630	4.087.271	3.705.259	4.383.824	3.905.658	4.688.268	5.615.704	5.184.214	4.686.698	5.380.532

2019													2020										
150	145	113	132	127	147	148	137	116	195	171	165	160	155	120	141	136	157	158	146	123	0	0	0
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
73	64	62	60	58	45	53	51	59	59	55	46	78	68	66	64	62	48	56	54	63	63	59	49
109	96	93	90	87	68	79	76	88	89	82	69	117	103	99	96	93	72	85	82	94	95	88	74
629.693	553.589	534.650	518.390	501.643	389.051	456.377	439.626	509.039	509.778	473.574	399.323	672.400	591.134	570.910	553.548	535.665	415.437	487.330	469.442	543.563	544.351	505.692	426.299
755.632	664.307	641.580	622.068	601.971	466.861	547.653	527.551	610.847	611.733	568.289	479.068	806.880	709.361	685.093	664.258	642.798	498.524	584.795	563.330	652.276	653.222	606.831	511.558
<b>1.385.325</b>	<b>1.217.896</b>	<b>1.176.230</b>	<b>1.140.458</b>	<b>1.103.614</b>	<b>855.912</b>	<b>1.004.030</b>	<b>967.177</b>	<b>1.119.886</b>	<b>1.121.511</b>	<b>1.041.862</b>	<b>878.290</b>	<b>1.479.279</b>	<b>1.300.496</b>	<b>1.256.003</b>	<b>1.217.806</b>	<b>1.178.463</b>	<b>913.961</b>	<b>1.072.125</b>	<b>1.032.772</b>	<b>1.195.838</b>	<b>1.197.573</b>	<b>1.112.523</b>	<b>937.857</b>
1.338.584	0	1.338.584	0	0	1.338.584	1.338.584	0	0	1.381.004	1.381.004	0	1.381.004	0	1.381.004	0	1.381.004	0	1.381.004	0	1.381.004	0	0	0
18.000	17.418	13.509	15.846	15.265	17.675	17.701	16.444	13.862	23.347	20.526	19.823	19.220	18.599	14.425	16.921	16.300	18.874	18.901	17.559	14.802	0	0	0
33.070	29.073	28.078	27.224	26.345	20.432	23.968	23.088	26.733	26.772	24.871	20.966	35.313	31.045	29.983	29.071	28.132	21.818	25.593	24.654	28.546	28.588	26.558	22.388
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
25.188	22.144	21.386	20.736	20.066	15.562	18.255	17.585	20.362	20.391	18.943	15.969	26.896	23.645	22.836	22.142	21.427	16.617	19.493	18.778	21.743	21.774	20.228	17.052
6.297	5.536	5.346	5.184	5.016	3.891	4.564	4.396	5.090	5.098	4.736	3.992	6.724	5.911	5.709	5.535	5.357	4.154	4.873	4.694	5.436	5.444	5.057	4.263
<b>-1.475.622</b>	<b>-131.622</b>	<b>-1.459.672</b>	<b>-125.939</b>	<b>-123.640</b>	<b>-1.462.191</b>	<b>-1.465.790</b>	<b>-123.259</b>	<b>-120.605</b>	<b>-1.524.792</b>	<b>-1.516.006</b>	<b>-129.384</b>	<b>-1.523.263</b>	<b>-136.477</b>	<b>-1.506.232</b>	<b>-130.407</b>	<b>-1.508.956</b>	<b>-127.918</b>	<b>-1.512.764</b>	<b>-127.546</b>	<b>-1.505.716</b>	<b>-28.588</b>	<b>-26.558</b>	<b>-22.388</b>
-90.297	1.086.274	-283.443	1.014.520	979.974	-606.280	-461.759	843.918	999.281	-403.281	-474.143	748.907	-43.984	1.164.019	-250.229	1.087.398	-330.494	786.042	-440.639	905.226	-309.878	1.168.985	1.085.965	915.469
5.290.235	6.376.509	6.093.067	7.107.586	8.087.560	7.481.281	7.019.521	7.863.439	8.862.720	8.459.439	7.985.296	8.734.202	8.690.219	9.854.238	9.604.009	10.691.407	10.360.913	11.146.956	10.706.316	11.611.542	11.301.665	12.470.650	13.556.615	14.472.084

Escenario Optimista																
2016																
Unidades Producidas	218	191	185	179	173	135	158	152	176	176	164	138	236	208	201	
Meses				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Ventas Local Propio	40%			87	77	74	72	69	54	63	61	70	70	65	55	
Ventas Canal Indirecto	60%			131	115	111	108	104	81	95	91	106	106	98	83	
Ingresos Locales Propios	\$	8.640,00		752.360	661.431	638.802	619.375	599.365	464.840	545.282	525.267	608.202	609.084	565.828	476.993	
Ingresos Canal Indirecto	\$	6.912,00		902.832	793.717	766.562	743.250	719.238	557.807	654.338	630.320	729.843	730.901	678.994	572.392	
<b>Total Ingresos</b>				<b>1.655.192</b>	<b>1.455.148</b>	<b>1.405.364</b>	<b>1.362.625</b>	<b>1.318.603</b>	<b>1.022.647</b>	<b>1.199.620</b>	<b>1.155.587</b>	<b>1.338.045</b>	<b>1.339.986</b>	<b>1.244.822</b>	<b>1.049.385</b>	
Egresos																
Materiales		1.463.242	1.463.242	0	1.463.242	1.463.242	0	0	1.463.242	1.463.242	0	1.463.242	0	1.524.264	0	1.524.264
Embalaje		26.124	22.966	22.181	21.506	20.811	16.140	18.933	18.238	21.118	21.149	19.647	16.562	28.348	24.922	24.069
Flete				34.771	30.568	29.522	28.625	27.700	21.483	25.200	24.275	28.108	28.149	26.150	22.044	
Costo Mano de Obra		60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	
Ingresos Brutos				30.094	26.457	25.552	24.775	23.975	18.594	21.811	21.011	24.328	24.363	22.633	19.080	
Comercio Industria				7.524	6.614	6.388	6.194	5.994	4.648	5.453	5.253	6.082	6.091	5.658	4.770	
<b>Total Egresos</b>		<b>-1.587.033</b>	<b>-1.579.329</b>	<b>-114.170</b>	<b>-1.610.536</b>	<b>-1.604.639</b>	<b>-128.954</b>	<b>-134.871</b>	<b>-1.595.493</b>	<b>-1.596.302</b>	<b>-136.852</b>	<b>-1.595.505</b>	<b>-128.569</b>	<b>-1.681.631</b>	<b>-147.008</b>	<b>-1.665.086</b>
Saldos Mensuales		-1.587.033	-1.579.329	-114.170	44.656	-149.491	1.276.410	1.227.754	-276.890	-573.655	1.062.768	-439.917	1.209.476	-341.645	1.097.813	-615.701
Saldo Acumulado		-1.587.033	-3.166.362	-3.280.531	-3.235.876	-3.385.366	-2.108.956	-881.202	-1.158.092	-1.731.747	-668.979	-1.108.897	100.579	-241.066	856.748	241.047

2017													2018										
194	188	146	171	165	191	191	178	150	255	224	216	210	203	157	185	178	206	192	162	273	240	232	
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
94	83	80	78	75	58	68	66	76	76	71	60	102	90	87	84	81	63	74	71	82	83	77	65
142	125	120	117	113	88	103	99	115	115	107	90	153	134	130	126	122	94	111	107	124	124	115	97
816.420	717.749	693.193	672.112	650.398	504.418	591.710	569.991	659.988	660.945	614.006	517.607	880.480	774.066	747.584	724.848	701.431	543.997	638.138	614.715	711.773	712.806	662.183	558.221
979.704	861.298	831.831	806.534	780.478	605.302	710.052	683.989	791.985	793.134	736.807	621.128	1,056.576	928.880	897.100	869.818	841.717	652.797	765.766	737.658	854.128	855.367	794.620	669.865
<b>1.796.124</b>	<b>1.579.047</b>	<b>1.525.024</b>	<b>1.478.646</b>	<b>1.430.876</b>	<b>1.109.720</b>	<b>1.301.762</b>	<b>1.253.980</b>	<b>1.451.973</b>	<b>1.454.079</b>	<b>1.350.812</b>	<b>1.138.735</b>	<b>1.937.055</b>	<b>1.702.946</b>	<b>1.644.684</b>	<b>1.594.667</b>	<b>1.543.149</b>	<b>1.196.794</b>	<b>1.403.904</b>	<b>1.352.373</b>	<b>1.565.901</b>	<b>1.568.173</b>	<b>1.456.803</b>	<b>1.228.086</b>
1.524.264	0	1.524.264	0	1.524.264	0	1.524.264	0	1.524.264	1.582.935	0	1.582.935	1.582.935	0	1.582.935	0	1.582.935	0	1.582.935	1.582.935	0	1.639.508	1.639.508	0
23.337	22.583	17.515	20.545	19.791	22.916	22.949	21.320	17.972	30.572	26.877	25.958	25.168	24.355	18.889	22.158	21.344	24.714	24.750	22.992	19.383	32.797	28.833	27.846
37.731	33.171	32.036	31.062	30.058	23.312	27.346	26.342	30.502	30.546	28.376	23.921	40.692	35.774	34.550	33.499	32.417	25.141	29.492	28.409	32.895	32.943	30.603	25.798
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
32.657	28.710	27.728	26.884	26.016	20.177	23.668	22.800	26.400	26.438	24.560	20.704	35.219	30.963	29.903	28.994	28.057	21.760	25.526	24.589	28.471	28.512	26.487	22.329
8.164	7.177	6.932	6.721	6.504	5.044	5.917	5.700	6.600	6.609	6.140	5.176	8.805	7.741	7.476	7.248	7.014	5.440	6.381	6.147	7.118	7.128	6.622	5.582
<b>-1.678.987</b>	<b>-148.323</b>	<b>-1.659.084</b>	<b>-141.242</b>	<b>-1.662.662</b>	<b>-139.276</b>	<b>-1.667.655</b>	<b>-138.411</b>	<b>-1.658.667</b>	<b>-1.748.126</b>	<b>-154.006</b>	<b>-1.730.242</b>	<b>-1.745.086</b>	<b>-155.249</b>	<b>-1.723.622</b>	<b>-147.613</b>	<b>-1.727.481</b>	<b>-145.493</b>	<b>-1.732.866</b>	<b>-1.727.495</b>	<b>-140.237</b>	<b>-1.812.523</b>	<b>-1.800.511</b>	<b>-153.792</b>
117.137	1.430.724	-134.060	1.337.404	-231.786	970.444	-365.894	1.115.569	-206.694	-294.047	1.196.806	-591.507	191.969	1.547.696	-78.938	1.447.054	-184.332	1.051.301	-328.962	-375.122	1.425.664	-244.350	-343.709	1.074.293
358.184	1.788.908	1.654.848	2.992.252	2.760.466	3.730.910	3.365.016	4.480.585	4.273.891	3.979.845	5.176.651	4.585.144	4.777.114	6.324.810	6.245.872	7.692.926	7.508.594	8.559.895	8.230.933	7.855.812	9.281.475	9.037.126	8.693.417	9.767.710

2019													2020										
225	218	169	198	191	221	221	206	173	292	257	248	240	232	180	212	204	236	236	219	185	0	0	0
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
109	96	93	90	87	68	79	76	88	89	82	69	117	103	99	96	93	72	85	82	94	95	88	74
164	144	139	135	131	101	119	114	133	133	123	104	175	154	149	144	139	108	127	122	142	142	132	111
944.540	830.384	801.975	777.585	752.464	583.576	684.566	659.439	763.559	764.666	710.361	598.834	1,008.600	886.702	856.366	830.322	803.497	623.155	730.994	704.163	815.344	816.527	758.538	639.448
1,133.448	996.461	962.370	933.102	902.957	700.291	821.479	791.327	916.271	917.600	852.433	718.601	1,210.319	1,064.042	1,027.639	996.387	964.197	747.786	877.193	844.996	978.413	979.832	910.246	767.338
<b>2.077.987</b>	<b>1.826.845</b>	<b>1.764.344</b>	<b>1.710.688</b>	<b>1.655.421</b>	<b>1.283.868</b>	<b>1.506.046</b>	<b>1.450.766</b>	<b>1.679.829</b>	<b>1.682.266</b>	<b>1.562.794</b>	<b>1.317.436</b>	<b>2.218.919</b>	<b>1.950.744</b>	<b>1.884.004</b>	<b>1.826.709</b>	<b>1.767.694</b>	<b>1.370.941</b>	<b>1.608.188</b>	<b>1.549.159</b>	<b>1.793.758</b>	<b>1.796.359</b>	<b>1.668.784</b>	<b>1.406.786</b>
1.639.508	1.639.508	0	1.639.508	0	1.639.508	0	1.639.508	0	1.694.192	1.694.192	1.694.192	0	1.694.192	1.694.192	0	1.694.192	0	1.694.192	1.694.192	0	0	0	0
26.999	26.127	20.263	23.770	22.897	26.512	26.551	24.665	20.793	30.788	29.735	28.831	27.899	21.637	25.382	24.450	28.311	28.352	26.338	22.203	0	0	0	0
43.652	38.376	37.063	35.936	34.775	26.970	31.637	30.476	35.288	35.399	32.830	27.675	46.613	40.979	39.577	38.374	37.134	28.799	33.783	32.543	37.681	37.736	35.056	29.552
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
37.782	33.215	32.079	31.103	30.099	23.343	27.383	26.378	30.542	30.587	28.414	23.953	40.344	35.468	34.255	33.213	32.140	24.926	29.240	28.167	32.614	32.661	30.342	25.578
9.445	8.304	8.020	7.776	7.525	5.836	6.846	6.594	7.636	7.647	7.104	5.988	10.086	8.867	8.564	8.303	8.035	6.232	7.310	7.042	8.153	8.165	7.585	6.394
<b>-1.809.087</b>	<b>-1.801.683</b>	<b>-146.554</b>	<b>-1.793.491</b>	<b>-150.693</b>	<b>-1.791.217</b>	<b>-156.471</b>	<b>-1.790.216</b>	<b>-146.072</b>	<b>-1.875.031</b>	<b>-1.862.194</b>	<b>-1.854.470</b>	<b>-177.008</b>	<b>-1.863.294</b>	<b>-1.846.614</b>	<b>-1.60.354</b>	<b>-1.851.033</b>	<b>-157.926</b>	<b>-1.857.202</b>	<b>-1.851.049</b>	<b>-151.906</b>	<b>-37.736</b>	<b>-35.056</b>	<b>-29.552</b>
268.900	25.161	1.617.790	-82.803	1.504.728	-507.350	1.349.575	-339.450	1.533.758	-192.765	-299.401	-537.034	2,041.911	87.449	37.391	1,666.355	-83.339	1,213.015	-249.015	-301.891	1,641.852	1,758.623	1,633.728	1,377.234
10,036.610	10,061.771	11,679.561	11,596.758	13,101.486	12,594.136	13,943.711	13,604.261	15,138.019	14,945.254	14,645.853	14,108.819	16,150.730	16,238.179	16,275.570	17,941.924	17,858.585	19,071.600	18,822.585	18,520.694	20,162.546	21,921.170	23,554.898	24,932.131

Escenario Pesimista																	
			2016														
Unidades Producidas			73	64	62	60	58	45	53	51	59	59	55	46	79	69	67
Meses			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ventas Local Propio	40%					29	26	25	24	23	18	21	20	23	23	22	18
Ventas Canal Indirecto	60%					44	38	37	36	35	27	32	30	35	35	33	28
Ingresos Locales Propios	\$	8.640,00				250.787	220.477	212.934	206.458	199.788	154.947	181.761	175.089	202.734	203.028	188.609	158.998
Ingresos Canal Indirecto	\$	6.912,00				300.944	264.572	255.521	247.750	239.746	185.936	218.113	210.107	243.281	243.634	226.331	190.797
<b>Total Ingresos</b>						<b>551.731</b>	<b>485.049</b>	<b>468.455</b>	<b>454.208</b>	<b>439.534</b>	<b>340.882</b>	<b>399.873</b>	<b>385.196</b>	<b>446.015</b>	<b>446.662</b>	<b>414.941</b>	<b>349.795</b>
Egresos																	
Materiales			844.803	0	844.803	0	0	844.803	0	0	0	844.803	0	0	880.034	0	0
Embalaje			8.708	7.655	7.394	7.169	6.937	5.380	6.311	6.079	7.039	7.050	6.549	5.521	9.449	8.307	8.023
Flete						11.590	10.189	9.841	9.542	9.233	7.161	8.400	8.092	9.369	9.383	8.717	7.348
Costo Mano de Obra			60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
Ingresos Brutos						10.031	8.819	8.517	8.258	7.992	6.198	7.270	7.004	8.109	8.121	7.544	6.360
Comercio Industria						2.508	2.205	2.129	2.065	1.998	1.549	1.818	1.751	2.027	2.030	1.886	1.590
<b>Total Egresos</b>			<b>-926.099</b>	<b>-78.728</b>	<b>-922.892</b>	<b>-89.131</b>	<b>-87.165</b>	<b>-927.820</b>	<b>-84.990</b>	<b>-84.116</b>	<b>-84.386</b>	<b>-930.453</b>	<b>-84.120</b>	<b>-82.889</b>	<b>-972.522</b>	<b>-89.035</b>	<b>-86.973</b>
Saldos Mensuales			-926.099	-78.728	-922.892	462.600	397.884	-459.366	369.219	355.418	256.496	-530.580	301.076	363.126	-525.860	325.905	262.822
Saldo Acumulado			-926.099	-1.004.828	-1.927.720	-1.465.120	-1.067.236	-1.526.601	-1.157.383	-801.965	-545.468	-1.076.048	-774.973	-411.847	-937.707	-611.802	-348.980

2017																	2018																
65	63	49	57	55	64	59	50	85	75	72	70	68	52	62	59	69	64	54	91	80	77												
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36										
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39										
31	28	27	26	25	19	23	22	25	25	24	20	34	30	29	28	27	21	25	24	27	28	26	22										
47	42	40	39	38	29	34	33	38	38	36	30	51	45	43	42	41	31	37	36	41	41	38	32										
272.140	239.250	231.064	224.037	216.799	168.139	197.237	189.997	219.996	220.315	204.669	172.536	293.493	258.022	249.195	241.616	233.810	181.332	212.713	204.905	237.258	237.602	220.728	186.074										
326.568	287.099	277.277	268.845	260.159	201.767	227.996	263.995	264.378	245.602	207.043	352.192	309.627	299.033	289.939	280.572	217.599	255.255	245.886	284.709	285.122	264.873	223.288											
<b>598.708</b>	<b>526.349</b>	<b>508.341</b>	<b>492.882</b>	<b>476.959</b>	<b>369.907</b>	<b>433.921</b>	<b>417.993</b>	<b>483.991</b>	<b>484.693</b>	<b>450.271</b>	<b>379.578</b>	<b>645.685</b>	<b>567.649</b>	<b>548.228</b>	<b>531.556</b>	<b>514.383</b>	<b>398.931</b>	<b>467.968</b>	<b>450.791</b>	<b>521.967</b>	<b>522.724</b>	<b>485.601</b>	<b>409.362</b>										
880.034	0	0	880.034	0	0	880.034	0	0	913.908	0	913.908	0	0	913.908	0	0	913.908	0	0	946.570	0	946.570											
7.779	7.528	5.838	6.848	6.597	7.639	7.650	7.107	5.991	10.191	8.959	8.653	8.389	8.118	6.296	7.386	7.115	8.238	8.250	7.664	6.461	10.932	9.611	9.282										
12.577	11.057	10.679	10.354	10.019	7.771	9.115	8.781	10.167	10.182	9.459	7.974	13.564	11.925	11.517	11.166	10.806	8.380	9.831	9.470	10.965	10.981	10.201	8.599										
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049										
10.886	9.570	9.243	8.961	8.672	6.726	7.889	7.600	8.800	8.813	8.187	6.901	11.740	10.321	9.968	9.665	9.352	7.253	8.509	8.196	9.490	9.504	8.829	7.443										
2.721	2.392	2.311	2.240	2.168	1.681	1.972	1.900	2.200	2.203	2.047	1.725	2.935	2.580	2.492	2.416	2.338	1.813	2.127	2.049	2.373	2.376	2.207	1.861										
<b>-971.641</b>	<b>-89.474</b>	<b>-84.973</b>	<b>-967.147</b>	<b>-86.165</b>	<b>-86.458</b>	<b>-967.864</b>	<b>-86.170</b>	<b>-84.834</b>	<b>-95.096</b>	<b>-1.005.276</b>	<b>-89.135</b>	<b>-1.007.991</b>	<b>-91.782</b>	<b>-86.928</b>	<b>-1.003.145</b>	<b>-88.215</b>	<b>-88.530</b>	<b>-1.003.918</b>	<b>-88.219</b>	<b>-86.778</b>	<b>-1.044.274</b>	<b>-93.701</b>	<b>-1.037.867</b>										
-372.933	436.875	423.369	-474.265	390.793	283.449	-533.943	331.824	399.157	389.597	-555.005	290.443	-362.306	475.866	461.300	-471.589	426.168	310.401	-535.950	362.572	435.189	-521.550	391.900	-628.505										
-721.913	-285.038	138.331	-335.935	54.858	338.307	-195.636	136.187	535.345	924.941	369.936	660.380	298.074	773.940	1.235.240	763.651	1.189.819	1.500.220	964.270	1.326.842	1.762.031	1.240.481	1.632.381	1.003.876										

2019												2020											
75	73	56	66	64	74	74	69	58	97	86	83	80	77	60	71	68	79	73	62	59	60		
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
36	32	31	30	29	23	26	25	29	30	27	23	39	34	33	32	31	24	28	27	31	32	29	25
55	48	46	45	44	34	40	38	44	44	41	35	58	51	50	48	46	36	42	41	47	47	44	37
314.847	276.795	267.325	259.195	250.821	194.525	228.189	219.813	254.520	254.889	236.787	199.611	336.200	295.567	285.455	276.774	267.832	207.718	243.665	234.721	271.781	272.176	252.846	213.149
377.816	332.154	320.790	311.034	300.986	233.430	273.826	263.776	305.424	305.867	284.144	239.534	403.440	354.681	342.546	332.129	321.399	249.262	292.398	281.665	326.138	326.611	303.415	255.779
692.662	608.948	588.115	570.229	551.807	427.956	502.015	483.589	559.943	560.755	520.931	439.145	739.640	650.248	628.001	608.903	589.231	456.980	536.063	516.386	597.919	598.786	556.261	468.929
0	0	946.570	0	0	946.570	0	0	946.570	978.142	0	0	0	978.142	0	0	978.142	0	0	978.142	0	0	0	0
9.000	8.709	6.754	7.923	7.632	8.837	8.850	8.222	6.931	11.674	10.263	9.912	9.610	9.300	7.212	8.461	8.150	9.437	9.451	8.779	7.401	0	0	0
14.551	12.792	12.354	11.979	11.592	8.990	10.546	10.159	11.763	11.780	10.943	9.225	15.538	13.660	13.192	12.791	12.378	9.600	11.261	10.848	12.560	12.579	11.685	9.851
60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049	60.049
12.594	11.072	10.693	10.368	10.033	7.781	9.128	8.793	10.181	10.196	9.471	7.984	13.448	11.823	11.418	11.071	10.713	8.309	9.747	9.389	10.871	10.887	10.114	8.526
3.148	2.768	2.673	2.592	2.508	1.945	2.282	2.198	2.545	2.549	2.368	1.996	3.362	2.956	2.855	2.768	2.678	2.077	2.437	2.347	2.718	2.722	2.528	2.131
-96.559	-94.091	-1.035.454	-91.360	-90.264	-1.037.173	-92.190	-90.269	-1.035.293	-1.078.455	-96.033	-93.458	-99.035	-1.074.542	-90.840	-93.484	-1.070.455	-92.675	-94.369	-1.070.461	-90.668	-12.579	-11.685	-9.851
596.103	514.857	-447.339	478.869	461.543	-609.217	409.826	393.320	-475.350	-517.699	424.898	345.687	640.604	-424.295	537.162	515.419	-481.224	364.306	441.693	-554.075	507.251	586.208	544.576	459.078
1.599.979	2.114.836	1.667.497	2.146.365	2.607.909	1.998.692	2.408.518	2.801.837	2.326.487	1.808.788	2.233.686	2.579.373	3.219.977	2.795.682	3.332.844	3.848.263	3.367.039	3.731.345	4.173.038	3.618.963	4.126.215	4.712.422	5.256.998	5.716.076

## Anexo V FONDEAR



---

### Fondo para el Desarrollo Económico Argentino

---

Con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento para proyectos que promuevan la inversión en sectores estratégicos para el desarrollo económico y social del país, la puesta en marcha de actividades con elevado contenido tecnológico y la generación de mayor valor agregado en las economías regionales se crea el **Fondo para el Desarrollo Económico Argentino (FONDEAR)**.

FONDEAR se constituye como un Fondo Fiduciario Público, fideicomiso financiero y de administración, vigente para todo el territorio nacional. En este caso, el Estado Argentino, en su carácter de Fiduciante le encomienda a Nación Fideicomisos S.A. la administración de los fondos. El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es la Autoridad de Aplicación de FONDEAR y la aprobación de los proyectos estará a cargo de un **Comité Ejecutivo** conformado por representantes de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, el Ministerio de Industria, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, y el Banco de la Nación Argentina.

FONDEAR facilitará el acceso al crédito y al financiamiento necesario para:

- **Proyectos en Sectores Estratégicos:** con potencial exportador, capacidad de sustituir importaciones, incorporación de tecnología, generación de puestos de trabajo o agregación de valor a la cadena productiva.
  - **Proyectos de Producciones Innovadoras:** actividades innovadoras con elevado contenido tecnológico, surgidas a partir de desarrollos, conocimientos y capacidades generadas en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 25.467).
  - **Proyectos de Economías Regionales:** para agregación de valor o fortalecimiento de los sectores o cadenas de producción prioritarias para las economías regionales, mejoras de logística, reducción de asimetrías de información, transparencia en la comercialización y trazabilidad de productos, diferenciación y diversificación de productos y desarrollo del mercado interno.
-

## **Proyectos de inversión**

1. Se financiará **hasta el OCHENTA POR CIENTO (80%)** del proyecto, comprometiéndose el destinatario a informar cómo financiará el porcentaje restante.

2. Los créditos serán otorgados y devueltos en **Pesos Argentinos**.

3. **Tasa de Interés:**

**I. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs)** según la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA y sus modificatorias: **CATORCE POR CIENTO (14%), nominal anual y fija en Pesos Argentinos**.

**II. GRANDES EMPRESAS:** **DIECINUEVE POR CIENTO (19%), nominal anual y fija en Pesos Argentinos hasta VEINTICUATRO (24) meses y luego tasa variable equivalente a LEBAC NOVENTA (90) días con un tope mínimo de CATORCE POR CIENTO (14%) y máximo de VEINTICINCO POR CIENTO (25%)**.

4. El plazo máximo del crédito podrá ser de **hasta OCHENTA Y CUATRO (84) meses** según las características que presente el proyecto, **incluyendo el eventual período de gracia**.

5. **Período de gracia:** **Hasta TREINTA Y SEIS (36) meses**.

---