



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***Eirojac***

***Estudio implementación de Concesionaria JAC Motors en  
Argentina***

**Autor: Nicolás Eiroa**

**DNI: 35062924**

**Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya**

**Victoria, Buenos Aires, 2019**



Universidad de  
**San Andrés**

Trabajo Final de Graduación

MBA 2017/18 – 2

**Nicolás Eiroa**

Tutor: Alejandro Fernández Coya

**Eirojac**

*Estudio implementación de Concesionaria JAC Motors en Argentina*

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>Oportunidad de negocio</b> .....	<b>5</b>
¿Porque es atractivo? .....	8
¿Cuál es la propuesta diferenciadora?.....	8
Objetivos generales del emprendimiento.....	9
<b>Análisis de la industria</b> .....	<b>11</b>
Introducción.....	11
Análisis Pest.....	12
Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	18
<b>Mercado</b> .....	<b>22</b>
Descripción del mercado.....	22
Target.....	22
<b>Propuesta de valor y modelo de negocio</b> .....	<b>25</b>
Misión y Visión.....	25
La propuesta de valor.....	25
Ventaja competitiva.....	26
CANVAS.....	27
<b>Análisis del target objetivo</b> .....	<b>28</b>
Segmentación.....	28
Estimación de la Demanda Futura.....	29
Hábitos de compra.....	30
Características del target.....	31
<b>Plan de Marketing</b> .....	<b>33</b>

Plaza.....	33
Producto.....	33
Precio.....	34
Promoción.....	34
<b>Plan De RRHH.....</b>	<b>36</b>
Estructura, Responsabilidades y perfiles.....	36
<b>Plan Financiero.....</b>	<b>39</b>
Requisitos de Inversión.....	39
EERR Proyectado.....	42
Punto de equilibrio.....	43
<b>Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
<b>Gerencias y bibliografía.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## Resumen Ejecutivo

Eirojac es el resultado de un proyecto destinado a evaluar la viabilidad de apertura de un concesionario para ventas de automóviles de la marca JAC Motors.

La marca JAC Motors, es uno de los principales 5 productores de vehículos a combustión de China y el segundo mayor productor de vehículos eléctricos de dicho país. Se encuentra en el mercado hace más de 60 años y tiene una fuerte presencia en Asia, Oceanía y los países latinoamericanos con costas en el Pacífico.

La marca JAC desembarcará en el país operada por el Grupo Socma en formato de importador. El grupo Socma es uno de los grupos económicos más fuertes del país y con mayor experiencia en el rubro automotriz con las marcas Sevel (años 80/90) y la marca Kia, más cerca en el tiempo.

Tanto en Argentina como en el mundo, el segmento donde se encuentran los productos de la marca JAC Motors (SUV), muestran crecimientos por encima de la media del mercado, incluso en Argentina mientras la mayoría de los segmentos de automóviles muestran un crecimiento promedio del 30% entre los años 2011 y 2017, el segmento de las SUV, duplicaron sus ventas en el mismo periodo.

La estrategia de Eirojac, estará puesta en atender un nicho de mercado dentro del gran segmento de las SUV, que están buscando un producto de calidad, con tecnología de vanguardia y alto foco en la seguridad, a un precio acorde. Este target objetivo no estará motivado por el factor status o reconocimiento que le puede otorgar la marca del vehículo.

El proyecto muestra Ebitda positivo por \$1.600.000 pesos en el primer año y un Ebitda/ventas de 2.8% en el primer año, alcanzando luego en el año 4% el promedio del mercado que ronda entre el 4 y 5%

El equipo emprendedor cuenta con un amplio conocimiento del mercado y del negocio, ya que fueron concesionarios de otras marcas por más de 28 años y

Trabajo Final de Graduación MBA

espera poder volcar su conocimiento de gestión, cartera de clientes y empuje en el desarrollo de dicho proyecto.



## **1. Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio**

La industria automotriz en Argentina fue históricamente uno de los pilares de su economía, desde la década del 20 hasta el día de la fecha muchas marcas decidieron ubicar sus fábricas o importar directamente sus vehículos en Argentina, por su desarrollo interno, su mercado y la ubicación estratégica dentro de la región.

La oferta de producto es amplia y se mueve desde productos de marcas importadas con gran integración nacional a productos totalmente importados, ya sea por algún distribuidor que actué como intermediario o por el fabricante directo.

Dentro de esta industria, en este trabajo se buscará evaluar la viabilidad de desarrollar una concesionaria de la marca JAC Motors en Argentina. La ubicación de la misma será en la zona de San Martín, provincia de Buenos Aires. En un principio el emprendimiento se dedicará solamente a la venta como intermediario de los productos de la marca, para luego ampliarse y ofrecer un servicio de post venta y de venta de repuestos, una vez que se construya una masa crítica de producto que justifique dicha inversión.

Jac Motors es un fabricante de automóviles de origen chino y de propiedad estatal. La empresa fue fundada en 1964 y desde ese momento produce automóviles livianos, camiones y vehículos comerciales. Ocupa el octavo lugar en el mercado chino y posee gran reconocimiento en el Sudoeste Asiático y en mercados latinoamericanos con cercanías al pacífico, como Chile y Perú.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.jacargentina.com.ar/>

Se presenta como una oportunidad a considerar, ya que los productos de la marca son distinguidos por su calidad y tecnología a un precio bajo. En la región sudamericana la marca no es reconocida, pero se destaca por su gran participación en Asia, principalmente en China y el Sudeste Asiático. La gama de productos de JAC Motors viene a ocupar un lugar que todavía no presenta ningún competidor asentado y dominador del sector, por lo tanto, la oportunidad de conquista del segmento más barato de las SUV es importante y para nada despreciable.

El importador de la marca JAC Motors para Argentina será el grupo empresario SOCMA S.A. El **Grupo Malcríes** uno de los grupos empresariales más importantes de la Argentina fundado por el magnate ítalo-argentino Franco Macri, quien lo lidera. El grupo posee empresas en Argentina, Brasil, Panamá y Uruguay.

Las empresas que lo integran están relacionadas principalmente con las actividades de construcción, industria automotriz, correo, recolección de residuos e industria alimentaria.<sup>2</sup>

El grupo importador (grupo Macri) tiene mucha experiencia en el rubro automotriz, que data de principios de los años 80 hasta la actualidad. Hoy en día, cuenta con la representación para la importación de la marca Chery, logrando volúmenes de ventas récords para una marca China en Argentina.

Para hacerse cargo de la concesión de Jac Motors en la zona de San Martín, se creará una nueva sociedad, que vamos a denominar Eirojac S.A, la cual tendrá total independencia económica y financiera. Los emprendedores de Eirojac cuenta con amplia experiencia en el rubro automotor ya que son accionistas de la firma Eiroa Automotores S.A, la cual fue concesionario de la marca Mercedes Benz desde el año 1990 hasta el 2018. Ubicada también en la

---

<sup>2</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Macri#Industria\\_automotriz](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Macri#Industria_automotriz)



zona de San Martín, provincia de Buenos Aires y con una importante cartera de clientes en la zona norte y un nombre reconocido en el rubro.

¿Porque es atractivo llevar a cabo este negocio?

- Industria competitiva, pero en constante crecimiento.
- Se detecta una apertura a considerar la prueba de nuevos productos dentro del segmento SUV.
- Excelente producto en cuanto a tecnología, seguridad y confort a un precio acorde.
- Respaldo de una empresa afianzada en Argentina y con lazos fuertes en China.
- Posibilidad de ampliar los ingresos en diferentes modalidades (financiación, planes de ahorro y talleres).
- Baja inmovilización de activos específicos.

¿Cuál es la propuesta diferenciadora de Jac Motors?

La Marca se apoyará en 4 pilares fundamentales para su entrada al mercado argentino y su posterior desarrollo.

Excelente Calidad: Los productos de JAC se caracterizan por una calidad superior a los de sus competidores asiáticos y se refuta al paradigma de los productos chinos de baja calidad.

Tecnología y seguridad: Acompañando su excelente calidad y terminación, los productos de JAC, cuentan en su totalidad con tecnología de punta y los

más altos sistemas de seguridad que puede contar un automóvil. Este punto lo diferencia fuertemente de los competidores de su segmento de otras marcas.

*Precio Bajo:* La relación precio producto es baja cuando lo comparamos con el mercado. Cabe destacar en este punto, que su precio relativo se verá muy afectado por la cotización del dólar del momento, ya que al ser un producto netamente importado sufrirá todos los movimientos que ocurra en la divisa estadounidense.

*Cercanía del cliente:* La marca cuenta actualmente (previo a su lanzamiento), con 23 concesionarios oficiales que abarcan toda la extensión de la república Argentina. Jac Motor tiene una visión a largo plazo para el mercado argentino y por eso considera que la llegada a sus clientes es un pilar fundamental.

*Objetivos generales del emprendimiento*

Se plantean 2 objetivos generales para los primeros 2 años.

- A. Dar a conocer la Marca: Se busca generar un conocimiento de JAC como marca de vehículos y no solo se buscará que se la conozca, sino que sea reconocida por la calidad de sus productos en cuanto a la relación con su precio. El esfuerzo en este objetivo estará dado en romper con el paradigma que poseen los consumidores argentinos de considerar los productos de origen chino como de baja calidad. Para poder medir este objetivo se utilizará los números de patentamientos (se buscará alcanzar los 500 patentamientos en el año 2019, teniendo en cuenta que se espera una inserción similar a la que tuvo su competidor Lifan en el primer año).

- B. Generar una rentabilidad acorde a la inversión realizada y apostando a incrementarla luego de los 2 primeros años. Se espera un ROI del 2% anual para los primeros dos años, haciendo foco no en la rentabilidad generada por la venta de los productos en sí, sino por la financiación de los mismos. Si la inserción de la marca es positiva y la aceptación y volumen de clientes aumenta, se espera para los años posteriores alcanzar un ROI del 7% y distribuir mejor los ingresos en relación a venta de productos e ingresos por financiación.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 2. Análisis de la industria

### *Introducción*

La industria automotriz es una de las más importantes de Argentina y cuenta con rica historia que data de 1940 hasta el día de la fecha.

Mientras el mundo se reponía de la Segunda Guerra, la Argentina empezaba a convertirse en uno de los pocos países productores de automóviles a gran escala. Y desde aquellos años hasta ahora, ininterrumpidamente, e llevan fabricados en el país casi 17 millones de unidades. Hoy la Argentina es uno de los 40 países productores de automóviles, con una capacidad instalada para hacer más de 800 mil vehículos por año.<sup>3</sup>

La industria automotriz genera en mayo del 2018 143.000 empleos directos y varios más indirectos. Observamos que este número se está viendo afectado considerablemente por los desajustes económicos que está sufriendo Argentina en la segunda mitad del 2018, pero todavía no se posee un dato exacto de la cantidad de empleo actual generado.<sup>4</sup>

Se comercializan más de 50 marcas de vehículos automotores en Argentina, algunos de ellos son fabricantes con más de 60 años de historia en el país (Ford, Renault, Mercedes Benz), otros son importados directamente por la casa matriz (Hyundai, Volvo, Scania) y otro son importadores por terceros con representaciones (Chery, Lifan, Jac motors). Ver Anexo 1.

La industria a nivel mundial se caracteriza por la concentración de alrededor de 20 grupos económicos que concentran gran parte del mercado mundial. Estos grupos utilizan diferentes marcas y

---

<sup>3</sup><http://70aniversario.clarin.com/deautos/#de-la-posguerra-a-los-vehiculos-autonomos>

<sup>4</sup><https://industriaautomotriz.wordpress.com/category/historia/>

comunicación para apuntar a diferentes segmentos, mercados o países, pero suelen concentrar muchas de sus actividades, ya que la característica principal de la industria es la económica de escala y la posibilidad de mejorar costos y optimizar procesos mediante la misma. Ver anexo 2.

Dentro de esta industria mundial, Jac Motors es un fabricante de origen chino fundado en 1964 y de propiedad estatal dedicada a la fabricación de automóviles y vehículos de carga. Jac Motors se encuentra presente en más de 100 países distribuidos en Asia, América del norte y sur, Europa y África. Actualmente se encuentra entre los 8 participantes más fuertes del mercado chino, ocupando aproximadamente un 4% de market share.<sup>5</sup>

#### Análisis PEST para JAC Motors en Argentina

A continuación, se realiza un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnologías para Jac Motors en Argentina y luego se buscará explicar cómo afectan y que influencia pueden tener EiroJac S.A como comercializador de dicha marca.

#### Factores políticos

Como se explico anteriormente la industria automotriz tiene gran antigüedad e historia en Argentina y todos los gobiernos, sin importar su bandera política, están interesados en potenciarla y apoyarse en ella para construir bienestar económico. En diciembre de 2015, con el cambio de gobierno en Argentina, los cambios en la económica y política fueron fuertes y la industria automotriz no queda afuera. Previo al año 2015 y con el fin de proteger los empleos, el gobierno de Cristina

---

<sup>5</sup><http://jacsp.jac.com.cn/about-jac/about.html>

Kirchner decidió poner ciertas trabas a la importación de productos tanto terminados como de autopartes para la construcción de vehículos. Estas trabas exigían a aquellas marcas que quisiesen ingresar importaciones (tanto de autopartes como productos terminados), exportar la misma cantidad (en valores nominales) para que dichas importaciones sean autorizadas. Esta decisión trajo grandes cambios en la industria haciendo que varias marcas (que no tenían producción en el país) decidiesen retirarse del mercado temporalmente o busquen alternativas para poder tener una balanza comercial positiva y poder seguir comercializando en Argentina. Por ejemplo, importadores reconocidos como BMW y Porsche, compraron producciones de arroz o vino para poder exportar y tener una balanza comercial que les permita importar los automóviles. <sup>6,7,8</sup>

La visión a largo plazo por parte de las automotrices se volvía muy confusa y difícil de pronosticar, por lo tanto, muchas de ellas no realizan inversiones de largo plazo y buscaban soluciones temporales como los dos casos que se explicó anteriormente. Más allá de estas situaciones y por las razones económicas (se explicará en factores económicos), el mercado interno explotaba y se lograban un récord de patentamientos en el año 2013. “El patentamiento de autos ascendió 13,5% en 2013 y de esta forma marcó un nuevo récord con 955.023 vehículos. Estos datos fueron en comparación con el año 2012 y superó las 860.000 unidades del 2011, que hasta el momento era el mayor registro vigente.”

9

---

<sup>6</sup><http://fortunaweb.com.ar/2014-12-09-153693-la-industria-automotriz-marcha-atras/>

<sup>7</sup>[https://tn.com.ar/sociedad/la-automotriz-fiat-suspendera-personal-por-complicaciones-con-la-importacion-de-autopartes\\_528705](https://tn.com.ar/sociedad/la-automotriz-fiat-suspendera-personal-por-complicaciones-con-la-importacion-de-autopartes_528705)

<sup>8</sup>[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/1111109\\_argentina\\_trueque\\_comercial\\_vs](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/1111109_argentina_trueque_comercial_vs)

<sup>9</sup><http://www.ambito.com/723004-el-patentamiento-de-autos-fue-record-en-2013>

Con el cambio de gobierno en diciembre del 2015, las trabas a las importaciones fueron liberadas, por lo tanto, muchas marcas extranjeras empezaron a interesarse en Argentina como un mercado en el cual poder vender sus productos. Entre ellas las marcas chinas en sus diferentes formatos (importadores directos, tercerizaciones o distribuidores). “En 2016, Geely, Lifan y Chery, todos importadores de vehículos chinos, vendieron un total de 5.100 unidades en la Argentina. Y para 2017, las firmas del gigante asiático estiman duplicar los autos patentados con la incorporación de las nuevas marcas que se sumaran al segmento. Es que además de las tres automotrices ya mencionadas, en los últimos meses se instalaron en el país JMC, Foton, Zotye y DFM.”

10

A modo de una pequeña conclusión de la importancia de los factores políticos, podemos destacar que la situación actual es ideal para los productos y la modalidad de comercialización que realiza la empresa JAC Motors, por lo tanto en este punto se lo anota como positivo y se considera un factor esencial para el bienestar futuro del negocio de EiroJac, ya que como concesionario de una marca de automóviles la disponibilidad de mercadería y la solvencia de dicho flujo es uno de los factores más importantes. De la misma manera que se pondera positiva la situación política actual, no se deja de considerar los riesgos de cambio e inestabilidad que sufre el país y se considera como un factor determinante la apertura de las importaciones como modelo político y económico para el bienestar del proyecto.

---

<sup>10</sup><https://www.apertura.com/autos/En-2018-llegaran-7-nuevas-marcas-de-autos-chinos-al-pais-20170728-0003.html>

### Factores económicos

Como se explicó anteriormente en los factores políticos, los cambios de bandera política en el año 2015 trajeron con ellos cambios de modelo económico. La apertura de las importaciones, la facilidad para la compra venta de divisas extranjeras y el financiamiento internacional facilitaron la entrada de muchas nuevas marcas de automóviles al país.

Es importante destacar que la apertura de las importaciones facilita la entrada al mercado de Jac motors, como ya se explicó anteriormente. Pero es imperioso resaltar que una vez entrado en el mercado argentino, la marca china deberá competir con los participantes que tienen producción en el país y aquellos otros importadores. Para que la competencia sea favorable para los importadores estos necesitaran un dólar en precio relativos “barato”, para que sus productos en relación a los productos con integración argentina sean más baratos y poder obtener una ventaja competitiva. Esta situación que se describe en el párrafo anterior, se mantuvo desde la asunción del gobierno de Macri hasta abril del 2018, donde el precio relativo del dólar era considerablemente bajo y permitió que los productos importados puedan competir con precios considerablemente más bajos. <sup>11</sup>

La situación desde mayo de 2018 hasta la actualidad, cambio rotundamente y con una devaluación de aproximadamente 100%, los precios relativos tuvieron un cambio de 360° grados, haciendo que los productos con mayor participación nación e integración de mano de obra, se conviertan en competitivos ya que no absorben el 100% de la devaluación. Así mismo, dicha devaluación afecta el poder de compra de los clientes y se muestra una caída grande en los patentamientos esperados en comparación a aquellos proyectados para el año 2018. “Tras un inicio de año con récords de ventas, la devaluación y la suba de tasas forzó a las automotrices a revisar sus pronósticos de

---

<sup>11</sup><https://www.lanacion.com.ar/2151883-siete-de-cada-diez-autos-que-se-venden-en-la-argentina-son-importados>



patentamientos. Los primeros meses del año daban señales claras de que 2018 sería un año récord en el que el número mágico del millón de vehículos vendidos podría hacerse realidad. Al menos, así lo creían muchos de los principales jugadores del sector, que daban por descontado que el piso estaría en 950.000 unidades. Sin embargo, las turbulencias financieras de abril y mayo, la corrida cambiaria y la suba de tasas de interés le pusieron un freno al optimismo del sector, que rápidamente tuvo que afinar sus previsiones para este segundo semestre”.<sup>12</sup>

Como conclusión de los factores económicos, el proyecto tendrá una gran dependencia de factores externos de la economía y afectaran tanto el corto como el largo plazo del mismo. El tipo de cambio de referencia que se maneje en la economía, la apertura y facilidades para las importaciones y la competencia interna de los jugadores ya asentados en el país, harán que tanto las proyecciones de ventas y rentabilidad del negocio se vena fuertemente afectadas y con una alta elasticidad a estos factores.

#### Factores tecnológicos

Desde el punto de vista del negocio a analizar, los factores tecnológicos se deben considerar tanto en el corto plazo como en el largo. En cuanto al corto plazo, dichos factores tienen importancia en la demanda del consumidor de productos de mayor calidad, seguridad y tecnología. En este aspecto podemos destacar que en los últimos años la industria automotriz se fue homogenizando. Los elementos de seguridad básicos, los poseen casi todos los modelos 0 km que se comercializan en el país y aquellos que ofrecen algún tipo de tecnología nueva, se destacan en relevancia frente a los consumidores y son aquellos que pueden

---

<sup>12</sup><https://www.apertura.com/negocios/La-industria-automotriz-frena-su-crecimiento-y-recalcula-su-estrategia-20180806-0004.html>

conseguir cobrar un plus en el precio por dicha diferencia. En este aspecto la marca Jac motors, se destaca por poseer automóviles con última tecnología, elementos de seguridad superiores a la media del mercado y una calidad alta en comparación con muchos de sus competidores de origen asiático.

El segundo punto por el que se debe tener en cuenta los factores tecnológicos, es por el largo plazo. Cuando se observa a 20 o 30 años al futuro, todas las automotrices coinciden en que los automóviles a combustión van a tender a extinguirse y que algún formato de automóviles de energía renovable va a reemplazarlos “El escenario está planteado. El diagnóstico es severo y el pronóstico reparador. Los autos de consumo convencional de combustible están cerca de la extinción. Es el análisis desprendido de una serie de políticas restrictivas y un compendio de informes estadísticos que estudian la expiración de una forma de movilidad. Una forma contaminante de movilidad que no deja respirar a la Tierra. Su uso ya tiene fecha límite: 2050.”<sup>13</sup>

En este último punto, es importante considerar cuales automotrices están preparadas para este cambio y cuales todavía están trabajando en ello. Jac motors ya posee autos eléctricos en el actualidad y comercializa en china 2 modelos de ellos.

### Factores Sociales

“El automóvil es, desde su concepción, un objeto que ha fascinado a generaciones enteras. Hace tiempo que pasó de ser solo un medio de transporte para transformarse en algo más: en arte, en pasión, en un símbolo de estatus y libertad... Es un objeto con personalidad propia y en gran parte se lo debe al diseño.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup><https://www.infobae.com/autos/2016/10/19/los-autos-a-nafta-ya-tienen-fecha-de-extincion/>

<sup>14</sup><http://www.mormedi.com/manana/el-automovil-el-diseno-y-el-consumidor>

Como define correctamente la frase anterior, el automóvil ocupa un lugar importante la vida de las personas actualmente y su compra no está determinada simplemente por la mejor ecuación de precio/producto o una necesidad determinada. La razón por las cuales una persona decide comprar un automóvil varía considerablemente entre los grupos etarios, sexo, países y demás rasgos demográficos de los consumidores. Por eso es importante entender a los consumidores en sus diferentes facetas y necesidades para poder satisfacer necesidades que no están a la simple vista o que suelen ser mucho más inconscientes de lo que parecen. Quien mejor entienda a los consumidores será quien obtenga una ventaja sobre el resto de los consumidores.

### **Cinco fuerzas de Porter**

En los siguientes párrafos se pretende realizar un análisis del atractivo de la industria utilizando las cinco fuerzas de Porter y dándole una ponderación a ellas en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco atractivo y siendo 5 muy atractivo.

*Competencia actual o Rivalidad.* Poco Atractivo 1/5.

La competencia actual en la industria es muy fuerte. En Argentina se comercializan más de 50 marcas de vehículos diferentes con más de 500 modelos de autos diferentes considerando todo el sector. La rivalidad entre los participantes de la industria es muy fuerte y los líderes del mercado pelean constantemente por el market share, en un mercado muy fragmentado. El principal indicador que se utiliza para medir el market share y por el cual compiten, son los patentamientos realizados por cada marca en el año. En la tabla a continuación se puede observar las 20 principales marcas en cuanto a volumen en el mercado argentino.

Descripción	2017	Total	Market Share
Volkswagen	144546	144546	16%
Chevrolet	122929	122929	14%
Renault	115034	115034	13%
Ford	114512	114512	13%
Fiat	94360	94360	11%
Toyota	90986	90986	10%
Peugeot	72394	72394	8%
Citroën	32034	32034	4%
Honda	18084	18084	2%
Mercedes Benz	18045	18045	2%
Nissan	16376	16376	2%
Jeep	8773	8773	1%
Iveco	7196	7196	1%
Chery	6250	6250	1%
BMW	3736	3736	0,40%
Hyundai	3583	3583	0,40%
Audi	3435	3435	0,40%
Kia	2937	2937	0,30%
Scania	2325	2325	0,30%

Al tratarse de una industria de capital intensivo en el cual tiene altos costos fijos hundidos, el volumen de venta es el driver fundamental del negocio ya que les permite reducir los costos por las grandes escalas. En referencia a este último punto, Jac Motors posee grandes niveles de escala en sus plantas de producción en China y no se lo observa como un potencial problema.

En el segundo aspecto a tener en cuenta en la rivalidad de los competidores actuales, siendo este cualitativo, es el reconocimiento de marca y la cercanía con el cliente. En este aspecto, podemos observar que Jac Motors, corre con una amplia desventaja en comparación a sus competidores. El desconocimiento de la marca y el preconceito que posee el consumidor argentino hacia las marcas chinas, será uno de los principales desafío que se enfrentara el emprendimiento.

Considerando los dos aspectos mencionado en los párrafos anteriores, ponderamos el atractivo de la industria en base a la competencia actual con un 1/5 y lo consideramos muy poco atractivo.

*Amenaza de nuevos competidores. 4/5. Atractivo*

La industria posee muchos competidores actuales y ya se encuentra con un gran porcentaje de todas las marcas mundiales en el país. Se considera baja la amenaza de entrada de nuevos competidores, porque no quedan muchos jugadores actuales por ingresar al país y las economías de escala hacen muy difícil la aparición de nuevos competidores

*Poder de negociación con los proveedores. 4/5 Atractivo.*

En la industria automotriz y por las economías de escalas, todas las automotrices tienen un gran poder de negociación con sus proveedores, y en muchos casos los tienen integrados dentro de su línea de producción o modelo de negocio.

Considerando que Socma, en este caso va a cumplir un rol de importador en Argentina, este punto no es relevante para el análisis de la viabilidad el negocio.

*Poder de negociación con cliente. 2/5 Poco Atractivo*

La gran oferta de productos que existe en la industria, la competencia entre jugadores y las economías de escala, hacen que la industria se mueva por un “Push” constante por marca de los fabricantes en busca de colocar en el mercado la mayor cantidad posible de sus productos, ya que cuentan con sobreoferta y capacidad ociosa en sus plantas.

Por lo tanto, los clientes reciben excesiva comunicación, bonificaciones y descuentos en todas las gamas de productos y estos (los clientes) se encuentran en una posición ventajosa al momento de optar por una marca u otra.

Los costos de transferencia de una marca a otra son muy bajos para los clientes o casi nulos y la cercanía al cliente tampoco es un problema, ya que la mayoría de las marcas cuentan con presencia en todo el país y tienen políticas de mercado totalmente agresivas.

*Poder de productos sustitutos. 4/5 Atractivo*

En el análisis realizado, no se observan ninguna aparición de algún sustituto que satisfaga las mismas necesidades de movilidad, status, velocidad, costo/benéficos, etc. que tiene la industria automotriz. Por el lado de los vehículos con menor emisión o más amigables con el medioambiente, será los mismos participantes actuales de la industria quienes provean de estos productos al mercado.



### 3. Descripción del mercado y target objetivo

#### *Descripción del mercado*

En el mercado que va a competir el emprendimiento es el mercado de la venta minorista de autos (precisamente en el sector SUV y 4x4) y en el sector de venta de vehículos comerciales livianos (hasta cinco toneladas). Podemos observar que este mercado está en crecimiento (ver anexo 1) pero en el cual se presentan una gran cantidad de competidores de distintas marcas e índoles y donde también se competirá contra otras concesionarias de la zona que vendan productos similares en características a los de la marca.

El mercado es amplio y variado y se demuestra con la nueva aparición de marcas importadas (Lifan, DSK, DF) que todavía hay lugar para el crecimiento de nuevas marcas<sup>15</sup> o participante, que les compitan a las marcas históricamente asentadas en Argentina. Estas marcas ingresan para tomar parte del mercado que no podía alcanzar a los productos que ofrecían en el pasado los competidores más antiguos y también para sacarle participación del mercado total, al satisfacer la necesidad de un producto de calidad y tecnología a un precio bajo.

#### *Target*

El target que buscaremos atacar es el del consumidor que esté buscando un producto de calidad, con tecnología de punta y que busque un precio bajo. El target apuntado vive en la zona de GBA, principalmente en el corredor Noroeste. Ya sea tanto para los productos de carga (que se utilizaran para trabajo) como para los productos de SUV y 4x4, el principal diferencial la relación precio/ calidad, destacando la funcionalidad más allá del valor de marca que pueden ofrecer otros de nuestros competidores. Por lo tanto, no se buscará competir contra grandes marcas como Renault, Ford, Iveco, etc., sino que se entiende

---

<sup>15</sup><https://www.minutouno.com/notas/1563847-las-14-marcas-autos-chinas-que-llegan-la-argentina-2018>

que hay una pequeña parte del mercado que no puede alcanzar a aquellas marcas pero que todavía privilegian la tecnología y el producto, y que están buscando pagar un precio acorde, al cual les sea fácil llegar. Consideramos por los números que se muestran históricamente, que el crecimiento de la economía y el bienestar de la población, llevan a que este target sea cada vez más grande y se encuentra en pleno crecimiento.

La segmentación de mercados es según Kotler (2008) “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podría requerir productos o mezcla de marketing distintos”. Estos segmentos de mercado, por ser más homogéneos que el mercado en general, responderán de forma similar ante promociones, comunicaciones, publicidad u otras variables de la mezcla de Marketing. Este proceso de segmentación se lleva a cabo antes de definir esta mezcla para poder implementar estrategias de ventas focalizadas que sean más eficientes, efectivas y que se adapten a las necesidades particulares de cada uno de los grupos de compradores.

Si consideramos el mercado automotriz argentino en su totalidad (ver anexo 1), podemos observar que el volumen promedio de automóviles patentados oscila entre las 800.000 y 950.000 unidades anuales. Dentro de este mercado total, y una vez realizado un análisis más detallado del crecimiento por sector y su segmentación (ver anexo 4), podemos determinar que el segmento con mayor crecimiento en los últimos tres años es el segmento de la SUV. Este segmento específico, muestra un crecimiento del 117% desde el 2015 al 2017, y representa un 13% del parque móvil vendido en el país.

El emprendimiento buscara hacer foco en este segmento que muestra un crecimiento excepcional y donde creemos que las mayores oportunidades de captar valor se encuentran. Como se explico



anteriormente, la marca contara con tres modelos de SUV, un modelo de pick-up 4x4 y un modelo de vehículo comercial liviano (camión para 1500kg). Por lo tanto, se privilegiará el segmento de las SUV, realizando los esfuerzos de marketing y ventas en dicho sector y considerando los otros segmentos como adicionales.




## 4. Propuesta de valor, modelo de negocio y ventaja competitiva

Misión: Posicionarnos como la concesionaria modelo para Latinoamérica de la marca Jac Motors.

Visión: Ser reconocida como la mejor concesionaria, buscando superar las expectativas de los clientes más exigentes, predicando un comercio justo para toda nuestra cadena de valor y acompañando a nuestros stakeholders en las diferentes etapas.

Valores:

- 
- Priorizamos el crecimiento y bienestar de las personas.
  - Acompañamos SIEMPRE a nuestros clientes, buscando su satisfacción.
  - Creamos vínculos duraderos con nuestros stakeholders.
  - Somos socialmente responsables.
  - Creemos en el aprendizaje y la mejora continua.
  - Tratamos a todos con respeto y predicamos el comercio justo.

*La propuesta de valor*

Eirojac se dedicará a la venta de unidades nuevas y usadas, repuestos y atención de la postventa de los productos de la marca Jac Motors. Los

esfuerzos de comunicación, promoción, marketing y ventas se realizarán para su target objetivo, Hombre o mujer, nivel SCE alto, entre 35/65 años de edad, que residan en la zona noroeste de GBA y que prevalezca la seguridad o tecnología como aspectos importantes en la búsqueda de un automóvil.

*¿Que buscamos ofrecerles a nuestros clientes?*

Eirojac buscara ofrecerles a sus clientes una atención diferenciada y personalizada, en la cual se les permita acceder cada vez a más personas a automóviles de alta calidad, tecnología y seguridad a un precio acorde.

### **Ventaja Competitiva**

*¿Por qué podemos ofrecerles esto a los clientes?*

Como aspecto principal se puede ofrecer esto a los clientes, por que se cuenta con la representación de la marca JAC Motors, y sus productos cumplen con la propuesta de valor anteriormente explicada. Por el otro lado, la experiencia en el mercado del equipo emprendedor y el conocimiento de potenciales clientes, ayudara a cumplir los objetivos de Eirojac y cada vez más personas podrán acceder a mejores automóviles sin tener que pagar un precio excesivo.

Se pueden diferenciar como ventajas competitivas:

*Pioneros:* Como uno de los primeros concesionarios de la marca, el emprendimiento se apoyará en esta ventaja de ser de los pocos que

ofrecerán estos productos y este concepto de automóviles de alta calidad a un precio bajo, por lo tanto, será exponencial su crecimiento si el concepto se fortalece con el tiempo.

*Expertise:* El conocimiento del mercado y de una fuerte cartera de clientes potenciales de su grupo emprendedor, le permitirá a EiroJac obtener una fuerte ventaja, no solo con competidores de otras marcas sino con concesionarias de la misma marca.

*Ubicación:* Estar ubicado cerca de los accesos a capital federal y en una de las avenidas más importantes de San Martín, presentan una fuerte visibilidad y fácil alcance a un gran número de potenciales clientes.

## Canvas



<b>Socios Estratégicos</b>	<b>Actividades Estratégicas</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Socma</li> <li>- Bancos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospección</li> <li>- Comunicación y educación al Cliente y al Consumidor</li> <li>- Educación y Capacitación constante al personal.</li> <li>- Acompañamiento en toda la vida útil del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer automóviles de alta calidad, innovadores en tecnología y robustos en seguridad a un precio acorde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactos Directos</li> <li>- Publicidad Dirigida Específicamente</li> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Aspiraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres que privilegien la seguridad y tecnología en su búsqueda de un automóvil.</li> </ul>
	<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RRHH: Vendedores, especialistas postventa</li> <li>- Ubicación estratégica</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta Directa</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios y Compensaciones</li> <li>- Gastos de Comercialización</li> <li>- Publicidad</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta a clientes de automóviles y servicios de postventa finales con margen fijo</li> </ul>	

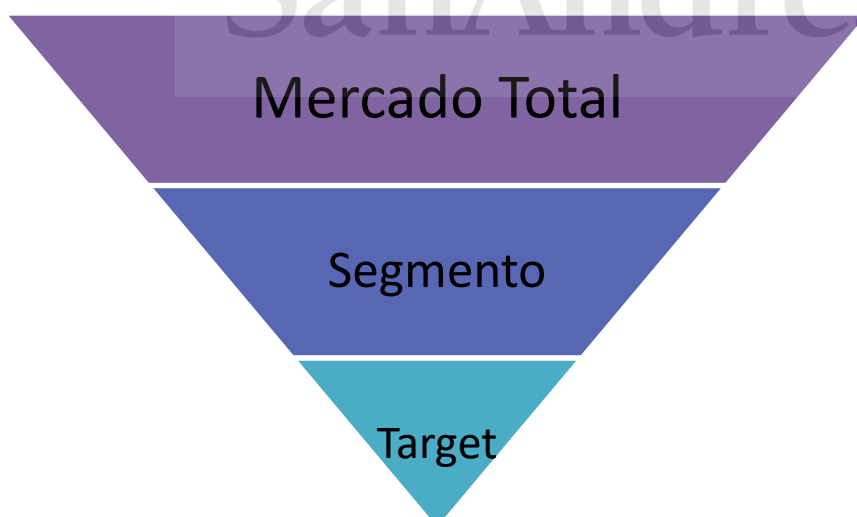
## 5. Análisis del Target Objetivo

### *Análisis del target objetivo y estimación de demanda futura*

Una vez determinado el segmento, debemos analizar dicho segmento y optar a que target o nicho se desea atacar.

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta (target) "*consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir*" <sup>16</sup>

En ese sentido, Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales", afirma que las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado su (s) *mercado* (s) *meta* y, además, preparan programas de marketing a la medida de cada *mercado meta*.



<sup>16</sup>[1]: Del libro: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall, Págs. 255, 235 y 61.

Observando el segmento de las SUV, podemos distinguir 5 segmentos de consumidores<sup>17</sup>

- 1- Buscadores tecnológicos, que son personas que se interesan por las características del vehículo que compran.
- 2- Compradores de estatus, que se preocupan por la imagen que dan con sus autos.
- 3- Guardianes de la familia, que les dan prioridad a elementos como la seguridad y tamaño del vehículo.
- 4- Simplificadores desinteresados, solo buscan un auto para movilidad, no están interesados en las especificaciones.
- 5- Trabajadores eficientes, utilizan el vehículo como una herramienta de trabajo y por lo tanto buscan la mejor combinación de precio, producto y consumo.

#### *Estimación de la demanda futura*

Entendiendo que de los segmentos que identificamos anteriormente comprenden el 100% de las SUV, nos concentraremos en 2 de estos y los vamos a elegir como target objetivo. Estos serán los buscadores de tecnología y los guardianes de la familia. Los esfuerzos de ventas deben estar puestos en estos segmentos ya que nuestros productos son acordes a sus necesidades e intereses y en ellos es donde la marca posee sus ventajas competitivas y la mayor fortaleza para competir.

Considerando que la distribución entres los 5 subsegmentos es idéntica y que por lo tanto representan cada uno un 20% del total vendido) nuestro target objetivo total estaría comprendido (usando como referencia las ventas del 2017) por unas 43.000 unidades anuales. Dentro de esta cifra, se define como market share esperado para el primer año (2019) un 0.07% del total y plantear

---

<sup>17</sup><https://www.dinero.com/administracion/articulo/como-segmenta-ford/130628>

como objetivo alcanzar un 0.2% en los primeros 3 años. Este valor de Market Share se lo define de forma estimativa y se utiliza la penetración de mercado que tuvieron en sus primeros años de venta, marcas similares de origen chino tales como Lifan o DFM. Por lo tanto, se utilizarán estos volúmenes de ventas esperadas más adelante, para proyectar un plan de marketing, ventas y financiero del emprendimiento.

Este objetivo planteado anteriormente es de la marca JAC motors a nivel país para sus primeros 3 años. Considerando que EiroJac S.A, será uno de los 15 concesionarios que venderán dicho producto, debemos estimar que porción de este mercado esperamos tomar. Como se puede observar en el anexo 6, un 40% de las ventas de SUV se generan en la región metropolitana (CABA y GBA), teniendo en cuenta esto, podemos estimar que del mercado total que espera lograr JAC Motors (0.7%), el 40% será en nuestra zona de alcance, por lo tanto un 0.028% y considerando que en nuestra zona competiremos con 4 otros concesionarios de nuestra marca, distribuidos en distintas zonas pero siempre dentro de la región metropolitana, llega a plantearnos un final (Ver Anexo 7).

Para realizar dicha estimación se considero un crecimiento anual de 1% del segmento y se espera que el market share de la marca crezca hasta alcanzar un 4.5% del segmento en el 2022.

### *Hábitos de compra de los consumidores*

Observando los hábitos de consumos de nuestro target podemos inferir que la compra de un auto es la segunda compra más relevante que puede realizar una persona en su vida (luego de la compra de la vivienda) y considerando que en Argentina muchas personas no tienen acceso a la compra de la vivienda, pero si a la del vehículo, en muchos casos será la transacción más importante que realizaran en su vida.

*“Un estudio reciente de Google, realizado entre 500 casos en grandes centros urbanos, reveló que nueve de cada diez compradores argentinos se apoyan en instrumentos digitales para adquirir un auto: “El camino de compra del cliente incluye una actividad de investigación que le permite llegar al concesionario con mucha más información de la que disponía en el pasado”, aseguró el director comercial de Google Argentina, Sergio Iovanovich”<sup>18</sup>. Una vez realizado un primer filtro por el internet, en general los compradores van solos al concesionario la primera vez. Casi nunca compran en esa primera visita. Casi siempre regresan una vez más y cuando ya están claras unas pocas opciones (descarte de productos que no le interesaron), van con la familia. La decisión de compra del auto es familiar.*

*“En el 88% de los casos, el recorrido de los usuarios que pretenden adquirir un automóvil por vías digitales comienza mediante los buscadores web. Otro de los recursos más utilizados son los videos en línea, que suelen sumarse en un segundo paso en el camino a la compra y alcanzan al 76% del público. Al cabo, más de la mitad de los encuestados –el 53%– adquirió un vehículo que no había tenido en cuenta en su búsqueda original”.<sup>19</sup>*

#### *Características principales del target objetivo*

Como describimos anteriormente, el target objetivo de EiroJac, serán los consumidores de SUV que muestran interés tanto por la tecnología como por la seguridad y espacio para su familia (Buscadores de tecnología y guardianes de la familia, como los definimos anteriormente). Los esfuerzos de posicionamiento, marketing, comunicaciones y ventas, se realizarán sobre estos 2 targets objetivos.

---

<sup>18</sup><http://www.eleconomista.com.ar/2016-06-los-nuevos-habitos-para-comprar-autos-en-la-era-2-0/>

<sup>19</sup><http://www.eleconomista.com.ar/2016-06-los-nuevos-habitos-para-comprar-autos-en-la-era-2-0/>



A estos clientes se les ofrecerá el asesoramiento de venta requerido para la compra de dichos vehículos, el seguimiento de todo el proceso de compra, servicio de gestoría, financiamiento y post venta.

Respecto al cliente target podemos hacer referencia al siguiente perfil demográfico:

- Hombre o Mujer
- NSE: Medio- Alto
- 35-65 años
- Valoración de la seguridad y tecnología en un vehículo.
- Con familia.
- No interesado en status o marca.
- Interesado en relación precio/producto.
- Vive en CABA o GBA norte.

## 6. Plan de marketing

### *Plaza*

Uno de los aspectos más importantes en un negocio como una concesionaria, donde el cliente debe acercarse en reiteradas ocasiones a la concesionaria (visita para ver el producto, retiro de documentación, retiro de unidad y postventa), la ubicación es uno de los aspectos más importantes y donde se puede sumar valor y diferenciación en tránsito de personas y visibilidad de la marca.

Destacar que la concesionaria EiroJac se ubicara en el barrio de Villa Lynch, Provincia de Buenos Aires, en la intersección de la avenida 10 y calle 99. Esta zona muestra alta densidad poblacional y tránsito de personas, ya que es una zona con mucha industria y presenta la ventaja que se encuentra muy cerca de Avenida General Paz, relativamente cerca de autopista del oeste y a doscientos metros de la ruta 8 (principal ruta de la zona noroeste del gran Buenos Aires).<sup>20</sup>

Se puede destacar que esta zona presenta un gran potencial de clientes futuros, ya que se destaca por presencia de consumidores en busca de los atributos que destacan nuestros productos, pero sin las aspiraciones de reconocimiento por la marca del vehículo.

### *Producto*

Como se explicó anteriormente en su rol de importador, el grupo Socma traerá solo 5 productos de Jac motors al país. Los 5 modelos de vehículos son del segmento de SUV y se distinguen por sus altas prestaciones de tecnología y seguridad, un diseño de vanguardia y un precio acorde al producto. Ver anexo 12.

---

<sup>20</sup><https://www.google.com/maps/@-34.5927574,-58.5267148,3a,75y,264.91h,74.78t/data=!3m6!1e1!3m4!1sITbyl-GGcbLVwydD8P17RA!2e0!7i13312!8i6656>

### *Precio*

Acompañando la política de producto, los precios de venta a público son fijados por el importador y sobre dicho precio el concesionario posee un margen de ganancias.

Los precios y márgenes esta expresados en dólares, ya que es un producto 100% importado y son los siguientes:

Modelos	S2	S3 Manual	S3 Autom	S5 Manual	S5 Autom
Precio venta Publico	15500	19000	22000	29000	29000
Costo Concesionario	13839	16964	19643	25893	25893
Margen Concesionario	USD 1.661	USD 2.036	USD 2.357	USD 3.107	USD 3.107

### *Promoción*

En el aspecto de la promoción cabe diferenciar los dos tipos de promoción que los clientes recibirán. Por un lado, el grupo Socma realizara promoción institucional de la marca Jac, con el foco puesto principalmente en dar a conocer la marca. Esta promoción se realizará en vía pública, internet y Mailyng y el Eirojac no tendrá ninguna incidencia ni poder de decisión sobre ella, pero se beneficiará de la fuerte promoción inicial que planea hacer el importador para dar a conocer sus productos y su marca.

Por el otro lado, Eirojac realizará una campaña inicial de promoción en la cual se anunciará en vía pública en su zona de influencia (zona noroeste GBA), base de datos de mail y por internet mediante el uso AdWords, en los cuales también se buscará apuntar al target objetivo del emprendimiento según las características socio-demográficas anteriormente explicados.

Los principales objetivos de la comunicación inicial y de los primeros 2 años serán los siguientes:

- Acompañar la promoción institucional y dar a conocer la marca.
- Dar a conocer la nueva ubicación del concesionario y atraer tránsito hacia el salón de ventas.

- Destacar las ventajas de Jac Motors como marca y de Eirojac como intermediario.
- No se hará promoción de ningún producto determinado.



## 7. Plan de Recursos Humanos

### Estructura, Responsabilidades & Perfil

Eirojac contara con la siguiente estructura organizacional (ver anexo 9). Podemos agrupar la organización en 2 grandes sectores:

*Ventas y Administración:* Serán realizadas por los 2 vendedores con los que contara la empresa y las tareas administrativas por un administrativo correspondiente. En estas funciones también es importante el rol del gerente general o emprendedor, ya que la venta de vehículos en muchos casos se realiza por contactos y de una forma muy personal.

*Servicio Postventa (taller):* Estas tareas serán realizadas por el jefe de taller y un administrativo que también ocupara el rol de ayudante de taller en los primeros meses. Hasta que se logre una masa crítica de ventas y, por lo tanto, se requiera contar con más personal.

### Gerente General:

#### Perfil:

- Dueño
- 28 años.
- Licenciado en Administración de empresas.
- 8 años de experiencia en concesionaria de otra marca.
- Amplia cartera de cliente potencial.

### Tareas:

- Gestionar el negocio.
- Planificación de ventas y manejo de Caja
- Supervisión de vendedores y manejo de sus propios clientes.

### Vendedores:

#### Perfil:

## Trabajo Final de Graduación MBA

- Experiencia en ventas.
- Conocimiento del producto.
- Autonomía y buen trato.

### Tareas:

- Atención en salón de ventas
- Prospección de posibles clientes.
- Carga y seguimiento de sistema CRM.

### Administrativo de Ventas:

#### Perfil:

- Joven
- Estudiante de carrera universitaria, preferentemente.
- Debe vivir por zona noroeste GBA.

#### Tareas:

- Pedido de documentación a clientes
- Tareas administrativas con bancos.
- Contacto con la gestoría.
- Seguimiento y control de la agencia de marketing.

### Jefe de Taller:

#### Perfil:

- Experiencia previa en talleres.
- Debe vivir por la zona noroeste de Gba.
- Buen trato con clientes.
- Manejo de personal.

#### Tareas:

- Diagnostico de trabajos de taller.
- Control y planificación de las tareas diarias del taller.
- En una primera instancia también realizara las tareas de reparación mecánica.

### Administrativo taller:

Trabajo Final de Graduación MBA

Perfil:

- Estudiante de mecánica, técnico o ingeniería.
- Predisposición a aprender.
- Proactivo y multifacético.

Tareas:

- Preparación y control de órdenes de trabajo.
- Recepción de vehículos para el taller.
- Alistado de vehículos 0 km para entregar.
- Colaboración en tareas de mecánica.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 8. Plan financiero

### *Requerimientos de Inversión y Financieros.*

Se estima una inversión inicial de \$ 5.970.000 para la puesta en marcha del negocio y las modificaciones iniciales que se deben realizar en la propiedad que se utilizara como concesionaria.

Concepto	Monto
Compra inicial	\$ 3.800.000
Alquiler Inicial	\$ 240.000
Modificaciones local y equipamientos	\$ 500.000
Marketing Inicial	\$ 80.000
Herramientas taller	\$ 350.000
Caja inicial 4 meses de gastos	\$ 1.000.000
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 5.970.000</b>

A continuación, se procederá a explicar la conformación de los diferentes ítems contemplado dentro del anexo 10:

- *Compra inicial:* Este punto contempla una primera compra requerida por el importador para tener de stock y poder comercializar los productos. En esta primera compra se va a adquirir una unidad de cada producto y ya que el objetivo de EiroJac es trabajar con el stock mínimo posible y se recomprar solo lo que se venda.
- *Alquiler Inicial:* Se alquilará un local de 500 mts<sup>2</sup> ubicado en la calle Cuenca 587, Villa Lynch, Partido de General San Martín, Provincia de Buenos Aires. Se realizaron las averiguaciones pertinentes con 2 inmobiliarias de la zona y se estimó un precio



de alquiler de 120 pesos por  $\text{m}^2$  y se contempla 3 meses adicionales de alquiler en concepto de garantía, adelanto y comisiones.

- *Modificación edificaciones y equipamiento:* En este punto se estima un presupuesto de gastos iniciales para las modificaciones que se deben realizar al galpón.
- *Marketing Inicial:* En este punto se contempla una inversión inicial de marketing en medios gráficos especializados de la zona y en internet, con el fin de dar a conocer la apertura de la concesionaria en la zona. Luego se determina un porcentaje fijo de las ventas para marketing.
- *Herramientas taller:* Se presupuestará las herramientas iniciales que se requieren para un funcionamiento mínimo del taller. Como principales herramientas se destaca un auto elevador, criquets, herramientas específicas y un compresor.
- *Caja inicial:* Por último, se incluirá dentro del presupuesto inicial, un back up de 4 meses de sueldos, los cuales se consideran necesarios para poder afrontar los costos hasta lograr un giro del negocio positivo.

Se estima un precio promedio de venta de los vehículos basados en la ponderación de ventas esperadas para cada modelo de vehículo. Esta ponderación esta realizada en base a las proyecciones de ventas realizadas por Jac Motors importador, mediante la cual ellos definieron las comprar que realizaron a la casa matriz en China. Ver Anexo 8 para entender cómo se realizó la ponderación y el ticket promedio que se obtuvo por unidad, el cual luego se proyectó por las ventas esperadas. Para realizar las estimaciones sobre los flujos futuros del proyecto, se utilizaron los valores anunciados por el gobierno en su proyecto para aprobación del presupuesto para el año 2019. Dicho proyecto está todavía en discusión en la cámara de senadores mientras se realiza este

trabajo, pero se espera que sea aprobado en las condiciones que el ministerio de hacienda lo formulo.

Para la utilización de este trabajo vamos a destacar los valores de tipo de cambio esperado y la inflación esperada para los próximos 4 años. Partiendo de un tipo de cambio de 40.10 para el 2019 y una inflación del 23%.

“El proyecto indica que el dólar estará en los 44,30 pesos en 2020; 48,20 pesos en 2021; y 50,5 pesos en 2022.”

“Proyectamos una inflación interanual a diciembre de 2019 de 23%, significativamente por debajo de la de 2018”<sup>21</sup>

Considerando el presupuesto planteado por el gobierno y siendo optimistas con las metas futuras de inflación, se tomará para dicho trabajo la inflación esperada para los años 2020 al 2022, 20%, 15% y 12 % respectivamente.

Teniendo en cuenta estos factores, junto con las premisas macroeconómicas y las estimaciones de ventas futuras esperadas explicadas anteriormente, se realizó la proyección de un estado de resultados futuro (Ver anexo 11) y se realizo un cálculo de Ebitda/ventas para comparar el proyecto con otras posibilidades similares de inversión. El proyecto presenta resultado positivo desde el primer año, y muestra un giro del negocio positivo en cuanto las proyecciones de ventas se cumplan. El Ebitda/ventas, comienza en valores bajos en los primeros 2 años, pero logra alcanzar el promedio de la industria en los próximos años, acompañado de un fuerte crecimiento de ventas esperadas y el reconocimiento de la marca y su aceptación en el mercado.<sup>22</sup>

Se espera un recupero de la inversión en el tercer año, ya que como se explico anteriormente es una industria de capital intensivo en el cual se requiere de una fuerte inversión inicial y se trabaja con márgenes

---

<sup>21</sup><https://www.iprofesional.com/economia/278029-dujovne-macri-provincias-Presupuesto-2019-inflacion-del-23-dolar-promedio-de-4010-y-una-caida-de-la-actividad-del-05>

<sup>22</sup><http://www.supervielle.com.ar/export/sites/supervielle/documentos/Relacionconinversores--/ONDIETRICHCLASE1/Informe-de-Calificacin---FIX---Dietrich.pdf>

pequeños. El punto de que sea una marca nueva no se debe dejar de lado en las proyecciones financieras, ya que a medida que la marca se convierta en conocida y su porcentaje de aceptación sea cada vez mayor, aumentara las cantidades vendidas permitiendo una mejor considerable en el tiempo para lograr el punto de equilibrio.

A modo de conclusión, se espera un proyecto que sea rentable desde el primer año y que sea autosuficiente en el fondeo desde el mes 4, teniendo márgenes de ebitda/ventas un poco inferior en los primeros 2 años pero alcanzando la media de la industria en los siguientes años y con la consideración que para los siguientes años no incluidos en el presupuesto, el market share de sus producto se incremente a medida que se hace conocida la marca entre los consumidores mejora su aceptación.

A continuación, se muestra una tabla, donde se destacan los principales puntos del EERR (Verlo completo en anexo 11).

Ingreso por ventas en pesos	\$9.624.722	\$13.754.353	\$17.937.052	\$22.462.602
IIBB (15% sobre margen)	\$ 1.443.708	\$ 2.063.153	\$ 2.690.558	\$ 3.369.390
Gastos ventas	\$ 327.000	\$ 507.600	\$ 699.660	\$ 936.634
Margen Bruto	\$7.854.014	\$11.183.600	\$14.546.834	\$18.156.578
Costos				
Salarios Básicos	\$ 3.240.000	\$ 3.888.000	\$ 4.471.200	\$ 5.007.744
Comisiones	\$ 898.220	\$ 1.283.615	\$ 1.673.962	\$ 2.096.306
Gastos de estructura	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.076.400	\$ 1.205.568
Marketing	\$ 449.110	\$ 641.807	\$ 836.981	\$ 1.048.153
Total Gastos	\$ 5.367.330	\$ 6.749.422	\$ 8.058.543	\$ 9.357.770
Ebitda	\$2.486.684	\$4.434.178	\$6.488.291	\$8.798.808
Amortizaciones	0	0	0	0
Imp. Ganancias	\$ 870.339	\$ 1.551.962	\$ 2.270.902	\$ 3.079.583
Ingreso neto	\$1.616.344	\$2.882.216	\$4.217.389	\$5.719.225
Ebitda/ventas	2,8%	3,5%	3,9%	4,2%

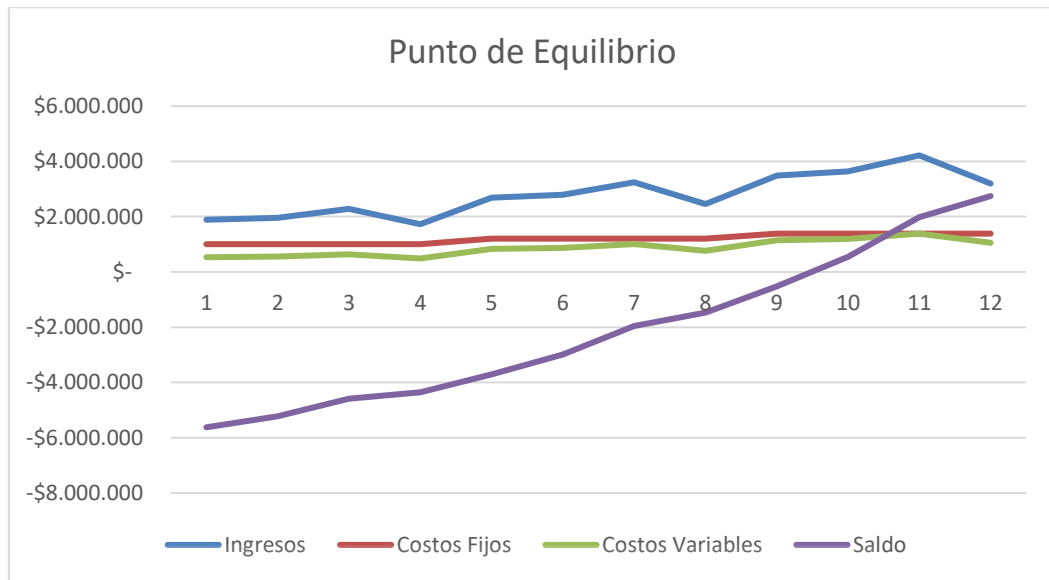
### *Punto de Equilibrio*

Para el cálculo de un punto de equilibrio con cierta certeza y detalle, se utilizaron las ponderaciones de patentamientos por trimestre de los últimos 2 años (2016 y 2017), para de esta forma poder tener una base histórica sobre la cual distribuir los ingresos y gastos variables. Dicho análisis se muestra en la siguiente tabla:

Trimestres	01/04	02/04	03/04	04/04	Total
Patentamientos 2017	223166	211529	238080	189958	862733
Porcentaje 2017	26%	25%	28%	22%	100%
Patentamientos 2016	155572	169719	200343	157406	683040
Porcentaje 2016	23%	25%	29%	23%	100%
Ponderado 2 años	24%	25%	29%	22%	100%

Luego de realizado dicho análisis para distribuir las proyecciones de los rubros variables, se realizó el siguiente análisis que se muestra en la tabla a continuación, arrojando que el proyecto alcanzaría un punto de equilibrio en el trimestre número 10 (30 meses).

Trimestres	01-2019	02-2019	03-2019	04-2019	01-2020	02-2020	03-2020	04-2020	01-2021	02-2021	03-2021	04-2021
Gastos Iniciales	-\$ 5.970.000											
Ingresos	\$ 1.884.963	\$ 1.963.503	\$ 2.277.664	\$ 1.727.883	\$ 2.684.064	\$ 2.795.900	\$ 3.243.244	\$ 2.460.392	\$ 3.491.240	\$ 3.636.708	\$ 4.218.582	\$ 3.200.303
Costos Fijos	\$ 1.005.000	\$ 1.005.000	\$ 1.005.000	\$ 1.005.000	\$ 1.206.000	\$ 1.206.000	\$ 1.206.000	\$ 1.206.000	\$ 1.386.900	\$ 1.386.900	\$ 1.386.900	\$ 1.386.900
Costos Variables	\$ 532.241	\$ 554.417	\$ 643.124	\$ 487.887	\$ 834.572	\$ 869.346	\$ 1.008.441	\$ 765.025	\$ 1.147.643	\$ 1.195.461	\$ 1.386.735	\$ 1.052.006
Saldo	-5622277	-5218191	-4588651	-4353656	-3710164	-2989610	-1960808	-1471440	-514743	539605	1984551	2745949



Universidad de  
**SanAndrés**

## Conclusiones

Como se explico al comienzo del estudio, este trabajo busca evaluar la viabilidad de la apertura de un concesionario destinado a la venta de automóviles de la marca Jac Motors en Argentina.

Teniendo en cuenta los cambios políticos ocurridos en el año 2015 y con una situación favorable para las importaciones, las condiciones para la entrada de nuevas marcas con sus respectivos productos parecen razonable a simple vista, pero cabe destacar (como se explico en el análisis PEST) que la industria donde espera desarrollarse el negocio es altamente competitiva y muy dependiente de las políticas económicas de Argentina como país.

Se decidió la apertura del local en la zona de San Martín, provincia de Buenos Aires, por su gran densidad de población y ser uno de los polos industriales más importantes del país, adicionalmente a esto su cercanía con la capital federal y su fácil accesibilidad favorece al tránsito de personas, concepto clave para dar a conocer la marca y acerca a los clientes al producto.

Luego de realizar un análisis de mercado, se llegó a la conclusión que siendo el segmento de la SUV el de mayor crecimiento en Argentina y a nivel mundial y por la experiencia reciente de nuevas marcas que entraron al país, parece todavía existir una demanda insatisfecha de clientes que aspira a comprar una SUV, destacando la tecnología y la seguridad como los aspectos más relevantes a la hora de elegir un vehículo.

Para llevar a cabo el proyecto, se requiere una inversión inicial de \$5.970.000 pesos y se espera recuperar la inversión en el décimo trimestre desde su apertura. El proyecto muestra ganancias por \$1.600.000 pesos en los primeros 12 meses y autonomía en el flujo de fondos desde el mes 4, si las proyecciones de ventas se cumplen. Por otro lado, podemos observar márgenes de Ebitda/ventas de 2.8% en el

primer año, los cuales son un poco por debajo de los márgenes promedios de concesionarias de marcas asentadas en el país, pero en el año 4 se espera alcanzar niveles similares, los cuales rondan el 4/5%. De ser acertadas las proyecciones de ventas y las proyecciones realizadas para el segmento objetivo, el potencial de crecimiento puede ser aún mayor si la aceptación del producto por parte de los consumidores es buena y destacar en este aspecto, que la marca JAC es uno de los principales productores de vehículos eléctricos en China, por lo cual se observa un horizonte inmenso en un mercado que claramente espera un cambio al mediano plazo.

Los riesgos principales que presenta el proyecto son 2:

- A. Riesgo macroeconómico o político: Al ser productos 100% importados y la Argentina un país con muchos ciclos económicos, el emprendimiento no podrá desarrollarse correctamente si se toman políticas nacionales de cepos cambiarios, cierres de importaciones o tarifas arancelarias a los productos extranjeros como sucedió previo al año 2015.
- B. Riesgo de mal management del importador: Como se explico anteriormente los productos JAC Motors serán comercializados en el país por un importador del grupo SOCMA. Por lo tanto, la publicidad de marca, comunicación y disponibilidad de productos depende de ellos y sobre estos aspectos el proyecto en si no tendrá ninguna incidencia. Destacar a favor, que el grupo SOCMA muestra una gran experiencia en el rubro en los años 80/90 y más recientemente con el caso de éxito del desarrollo de la marca KIA.

En conclusión se recomienda invertir en el proyecto, ya que presenta resultados financieros atractivos y tiene un potencial de crecimiento interesante al mediano plazo si se logra la aceptación de los productos y al largo plazo, si el futuro de los automóviles pasa por los vehículos eléctricos.

## Referencias

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Macri#Industria\\_automotriz](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Macri#Industria_automotriz)
- [.https://www.jacargentina.com.ar/](https://www.jacargentina.com.ar/)
- <http://70aniversario.clarin.com/deautos/#de-la-posguerra-a-los-vehiculos-autonomos>
- <https://industriaautomotriz.wordpress.com/category/historia/>
- <https://setramoperadorlogisticomultimodal.com/2017/10/19/mapa-actualizado-con-los-fabricantes-mundiales-de-automoviles-en-2017/>
- <http://jacsp.jac.com.cn/about-jac/about.html>
- <http://fortunaweb.com.ar/2014-12-09-153693-la-industria-automotriz-marcha-atras/>
- [https://tn.com.ar/sociedad/la-automotriz-fiat-suspendera-personal-por-complicaciones-con-la-importacion-de-autopartes\\_528705](https://tn.com.ar/sociedad/la-automotriz-fiat-suspendera-personal-por-complicaciones-con-la-importacion-de-autopartes_528705)
- [.https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/1111109\\_argentina\\_trueque\\_comercial\\_vs](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/1111109_argentina_trueque_comercial_vs)
- <http://www.ambito.com/723004-el-patentamiento-de-autos-fue-record-en-2013>
- <https://www.apertura.com/autos/En-2018-llegaran-7-nuevas-marcas-de-autos-chinos-al-pais-20170728-0003.html>
- <https://www.lanacion.com.ar/2151883-siete-de-cada-diez-autos-que-se-venden-en-la-argentina-son-importados>
- <https://www.apertura.com/negocios/La-industria-automotriz-frena-su-crecimiento-y-recalcula-su-estrategia-20180806-0004.html>
- <https://www.infobae.com/autos/2016/10/19/los-autos-a-nafta-ya-tienen-fecha-de-extincion/>
- <http://www.mormedi.com/manana/el-automovil-el-diseno-y-el-consumidor>
- <https://www.minutouno.com/notas/1563847-las-14-marcas-autos-chinas-que-llegan-la-argentina-2018>



- Del libro: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall, Págs. 255, 235 y 61.
- <https://www.iprofesional.com/economia/278029-dujovne-macri-provincias-Presupuesto-2019-inflacion-del-23-dolar-promedio-de-4010-y-una-caida-de-la-actividad-del-05>
- <http://www.supervielle.com.ar/export/sites/supervielle/documentos/Relacionconcinversores--/ONDIETRICHCLASE1/Informe-de-Calificacin---FIX---Dietrich.pdf>



Universidad de  
**SanAndrés**

Anexo 1: Mercado y patentamientos.

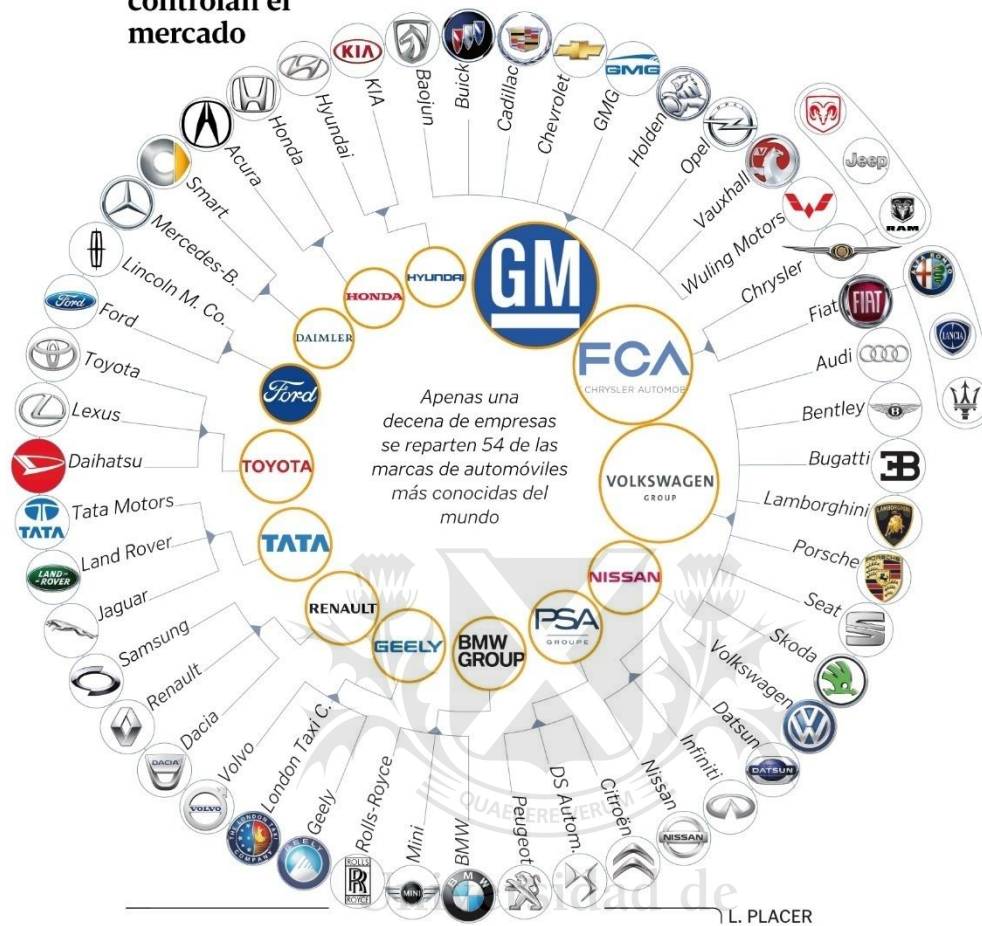
Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Volkswagen	164204	159706	114542	117817	108419	144546	809234
Chevrolet	133619	139791	83242	86246	99694	122929	665521
Renault	115109	141738	85078	77650	99219	115034	633828
Ford	101694	119025	95515	93607	95594	114512	619947
Fiat	80433	104275	84995	70169	73958	94360	508190
Peugeot	80626	98269	70273	50832	62220	72394	434614
Toyota	45034	53721	64745	65354	75972	90986	395812
Citroën	30713	41697	28266	21672	24900	32034	179282
Mercedes							
Benz	14761	19199	12595	12873	12422	18046	89896
Honda	16142	12356	8967	5590	10050	18084	71189
Nissan	4095	5702	5940	7440	9022	16376	48575
Iveco	6480	8159	6340	6822	5257	7196	40254
<b>Chery</b>	<b>6105</b>	<b>7840</b>	<b>3799</b>	<b>4872</b>	<b>3779</b>	<b>6250</b>	<b>32645</b>
Audi	6280	7500	1170	1724	2440	3435	22549
Hyundai	3925	5074	1898	1882	1838	3583	18200
Jeep	1995	2922	714	320	3095	8773	17819
BMW	2211	4008	594	436	2266	3736	13251
Scania	2136	2619	2021	1792	1586	2325	12479
Kia	1653	2210	1409	2046	2143	2937	12398
Volvo	1325	1586	976	563	1113	2172	7735
Dodge	2377	1932	1634	67	110	591	6711
Agrale	947	988	758	793	1060	729	5275
RAM		168	176	1411	1021	1002	3778
Mitsubishi	597	684	426	535	401	383	3026
Mini	550	736	175	90	323	516	2390
Alfa Romeo	281	704	169	346	375	416	2291

Lifan				3	405	1841	2249
Smart	330	411	220	153	374	313	1801
Subaru	270	455	70	84	230	390	1499
DS					234	974	1208
Land Rover	173	448	124	60	93	141	1039
Porsche	142	248	53	49	51	148	691
DFM	145	156	70	90	43	94	598
Suzuki	20	1	134	39	128	234	556
Geely					3	518	521
JMC			16	81	77	200	374
Chrysler	72	100	69	29	17	24	311
Puma de Tat	176	74	12	1		28	291
HINO				2	52	196	250

En esta tabla se busca mostrar la evolución de vehículos vendidos y patentados por las diferentes marcas. Haciendo hincapié (marcadas en amarillo) aquellas marcas que consideramos similares a Jac y su evolución desde el primer año de entrada y los siguientes. Fuente: ACARA

## Anexo 2

**Las 14 compañías que controlan el mercado**



Esta imagen ilustra la distribución de marcas a nivel mundial y la gran concentración de la misma en una pequeña cantidad de grupos económicos.

Grupo	Marcas	Unidades*
<b>Volkswagen</b>	Volkswagen, Skoda, Audi, Seat, Lamborghini	10,3
<b>Toyota</b>	Toyota, Lexus, Daihatsu	10,17
<b>General Motors</b>	Chevrolet, GMC, Buick, Cadillac, Opel (hasta 2017)	9,97
<b>Renault-Nissan</b>	Renault, Nissan, Mitsubishi, Dacia	9,96
<b>Ford</b>	Ford, Lincoln	6,65
<b>Hyundai-Kia</b>	Hyundai, Kia	7,88
<b>Fiat-Chrysler</b>	Fiat, Chrysler, Lancia, Alfa Romeo, Jeep, Ferrari	4,7
<b>Honda</b>	Honda	3,74
<b>PSA</b>	Peugeot, Citroën	3,14
<b>Daimler</b>	Mercedes Benz, Smart	3
<b>BMW</b>	BMW, Mini, Rolls-Royce	2,37
<b>Mazda</b>	Mazda	1,53
<b>Tata Motors</b>	Tata, Jaguar, Land Rover	0,6

\*Millones de unidades vendidas en 2016 en todo el mundo/ **ABC**

Fuente: <https://setramoperadorlogisticomultimodal.com/2017/10/19/mapa-actualizado-con-los-fabricantes-mundiales-de-automoviles-en-2017/>

### Anexo 3.

En esta tabla se observa los patentamiento por marca en el mercado argentino en el año 2017. Se busca mostrar lo atomizado que se encuentra el mercado donde ningún jugador tiene un share mayor a 16%.

Descripción	2017	Total	Market Share
Volkswagen	144546	144546	16%
Chevrolet	122929	122929	14%
Renault	115034	115034	13%
Ford	114512	114512	13%
Fiat	94360	94360	11%
Toyota	90986	90986	10%
Peugeot	72394	72394	8%
Citroën	32034	32034	4%
Honda	18084	18084	2%
Mercedes Benz	18045	18045	2%
Nissan	16376	16376	2%
Jeep	8773	8773	1%
Iveco	7196	7196	1%

Trabajo Final de Graduación MBA

Chery	6250	6250	1%
BMW	3736	3736	0,4%
Hyundai	3583	3583	0,4%
Audi	3435	3435	0,4%
Kia	2937	2937	0,3%
Scania	2325	2325	0,3%
Volvo	2172	2172	0,2%
Lifan	1841	1841	0,2%
RAM	1002	1002	0,1%
DS	974	974	0,1%
Agrale	729	729	0,1%
Dodge	591	591	0,1%
Geely	518	518	0,1%
Mini	516	516	0,1%
Alfa Romeo	416	416	0,0%
Subaru	390	390	0,0%
Mitsubishi	383	383	0,0%
Smart	313	313	0,0%
Suzuki	234	234	0,0%
JMC	200	200	0,0%
HINO	196	196	0,0%
Porsche	148	148	0,0%
Land Rover	141	141	0,0%
FOTON	110	110	0,0%
DFM	94	94	0,0%
Scania/Marco polo	61	61	0,0%
MERCEDES BENZ/MARCOPOLO	57	57	0,0%
Isuzu	43	43	0,0%
SCANIA/COMIL	36	36	0,0%
VOLKSWAGEN/COMIL	33	33	0,0%
Jaguar	32	32	0,0%
Puma de Tat	28	28	0,0%
MERCEDES BENZ/COMIL	27	27	0,0%
Chrysler	24	24	0,0%
VOLKSWAGEN/CAIO	11	11	0,0%
Volvo/Conil	10	10	0,0%
ASTRA	4	4	0,0%
Ferrari	4	4	0,0%
Maserati	4	4	0,0%
Materfer	3	3	0,0%
Volvo/marcopolo	3	3	0,0%
D AVINO	2	2	0,0%
Lexus	2	2	0,0%
Mack	2	2	0,0%

Trabajo Final de Graduación MBA

PETERBILT	2	2	0,0%
LAMBERT	1	1	0,0%
Ssangyong	1	1	0,0%
TOTAL	888893	888893	100%

Fuente: ACARA

Anexo 4.

Evolución de patentamientos por sector. Se busca mostrar como el segmento de la SUV es el de mayor crecimiento (mayor al 100%)

Descripción	2015	2016	2017	Total
Gama Pequeños	302583	321325	399585	1023493
Livianos	127640	152435	193048	473123
Gama Medianos	91393	96535	109317	297245
SUV	50857	73757	110707	235321
Monovolumen	31435	30301	37562	99298
Gama Grandes	738	1100	1513	3351
Premium	423	615	1276	2314
TOTAL	605069	676068	853008	2134145

Fuente:ACARA

Anexo 5.

Este anexo, muestra la segmentación por productos de nuestro mercado objetivo (SUV).

Descripción	2017	Total
Ford ECOSPORT	17521	17521
Renault DUSTER	14777	14777
Chevrolet TRACKER	12672	12672
Peugeot 2008	11649	11649
Honda HR-V	9620	9620
Renault CAPTUR	8173	8173
Jeep RENEGADE	7800	7800
Toyota SW4	3791	3791
Chery TIGGO 3	2676	2676

Trabajo Final de Graduación MBA

Honda CRV	2026	2026
Chery TIGGO 5	1641	1641
Nissan KICKS	1586	1586
Chevrolet CAPTIVA	1577	1577
Hyundai TUCSON	1352	1352
Ford KUGA	846	846
BMW X1	834	834
Chevrolet TRAILBLAZER	780	780
Kia SPORTAGE	777	777
Toyota RAV 4	761	761
Mercedes Benz GLC 300	739	739
Hyundai CRETA	726	726
Dodge JOURNEY	588	588
Jeep COMPASS	566	566
Peugeot 3008	561	561
Kia SORENTO	545	545
Audi Q5	418	418
Hyundai SANTA FE	412	412
Audi Q3	408	408
Mercedes Benz GLA 200	369	369
Lifan X50	363	363
BMW X4	318	318
Jeep GRAND CHEROKEE	300	300
Audi Q2	264	264
Mercedes Benz GLA 250	245	245
BMW X3	218	218
Peugeot 5008	202	202
Subaru FORESTER	201	201
Suzuki VITARA	188	188
Lifan MYWAY	181	181
Mercedes Benz CLASE GLE	169	169
BMW X6	162	162
Lifan X60	144	144
Hyundai GRAND SANTA FE	137	137
Volvo XC60	135	135
BMW X5	133	133
Audi Q7	87	87
Porsche MACAN	86	86
Land Rover RANGE ROVER EVOQUE	83	83
Nissan MURANO	76	76
Subaru XV	76	76
Jeep WRANGLER	69	69
Mitsubishi OUTLANDER	66	66
Geely EMGRAND X7	65	65



Trabajo Final de Graduación MBA

Toyota LAND CRUISER	61	61
Chery TIGGO	54	54
Volkswagen TOUAREG	45	45
Mini COUNTRYMAN	43	43
Volvo XC90	42	42
Porsche CAYENNE	35	35
Land Rover DISCOVERY	32	32
Subaru OUTBACK	28	28
Jeep PATRIOT	26	26
Mercedes Benz AMG GLC 43	26	26
Geely EMGRAND GS	21	21
Suzuki GRAND VITARA	17	17
Mercedes Benz G500	16	16
Land Rover RANGE ROVER	14	14
Volkswagen TIGUAN	13	13
Jaguar F-PACE	12	12
Land Rover RANGE ROVER SPORT	12	12
Mercedes Benz AMG GLE	12	12
Mini CLUBMAN COOPER	8	8
Jeep CHEROKEE	7	7
Mercedes Benz GLS 500	7	7
Mercedes Benz ML 400	4	4
Maserati LEVANTE	3	3
Audi SQ5	2	2
Peugeot 4008	2	2
Mercedes Benz ML 350	1	1
Nissan X-TRAIL	1	1
Renault KOLEOS	1	1
Ssangyong KORANDO	1	1
Toyota HILUX SW4	1	1
Volvo V40	1	1
TOTAL	110707	110707

Fuente: ACARA

Anexo 6.

Este anexo busca mostrar la distribución de las ventas del segmento en 2017 por zonas. Se busca con esto estimar una demanda futura

Trabajo Final de Graduación MBA

Descripción	2017	Total
SUV		
Metropolitana	40140	40140
Centro	37299	37299
Sur	10060	10060
NE	8876	8876
NO	8774	8774
Cuyo	5558	5558
Subtotal: SUV	110707	110707
TOTAL	110707	110707

Fuente: ACARA



Anexo 7

Esta tabla explica la proyección de venta de Eirojac para sus primero 4 años.

Estimación de ventas					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas SUV 2017 Mercado	107700	108777	109865	110963	112073
Target objetivo JAC (40%)	43080	43511	43946	44385	44829
Mk share sobre target		2,5%	3,20%	3,80%	4,5%
Ventas JAC Argentina	0	1088	1406	1687	2017
Ventas zona metropolitana	40%	40%	40%	40%	40%
Ventas Jac Metropolitana		435	563	675	807
Ventas EiroJac Mkt Share	25%	109	141	169	202

Anexo 8

Este anexo busca mostrar el precio de venta y costo promedio esperado y se calcula un margen promedio, ponderando el margen sobre el volumen de ventas esperadas de dicho modelo.

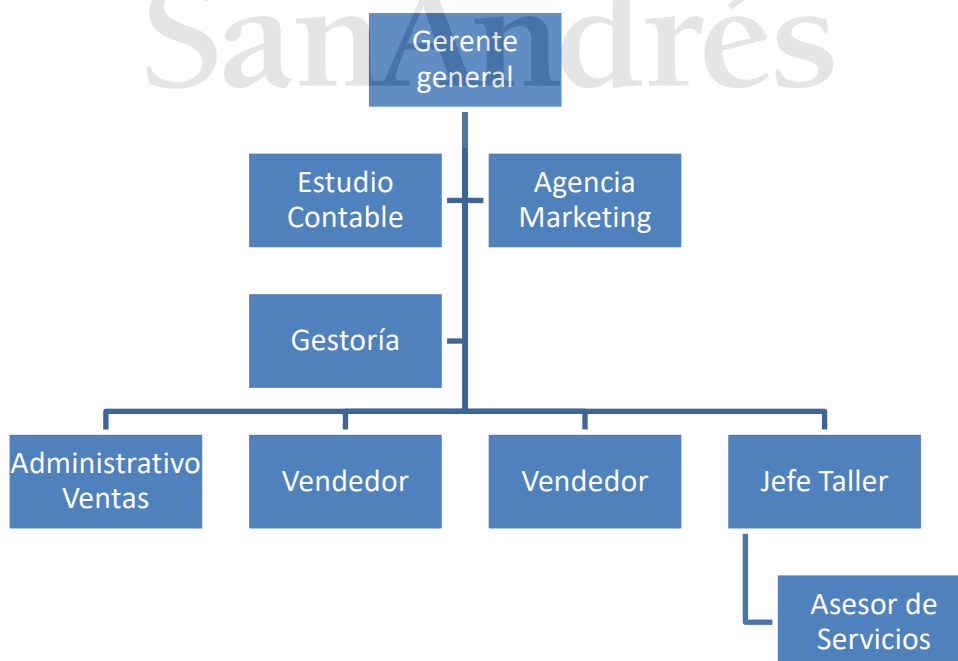
Modelos	S2	S3 Manual	S3 Autom	S5 Manual	S5 Autom	Total
Precio venta Publico	15500	19000	22000	29000	29000	

Trabajo Final de Graduación MBA

Costo Concesionario	13839	16964	19643	25893	25893	
Margen Concesionario	USD 1.661	USD 2.036	USD 2.357	USD 3.107	USD 3.107	
Ponderación sobre ventas totales	30%	30%	20%	10%	10%	
Precio venta PP	4650	5700	4400	2900	2900	20550
Costo Concesionario PP	4152	5089	3929	2589	2589	18348
Contribución a Margen	498	611	471	311	311	2202
Margen Promedio	2202					



Anexo 9. Organigrama EiroJac



Anexo 10

Presupuesto de inversión inicial

Concepto	Monto
Compra inicial	\$ 3.800.000
Alquiler Inicial	\$ 240.000
Modificaciones local y equipamientos	\$ 500.000
Marketing Inicial	\$ 80.000
Herramientas taller	\$ 350.000
Caja inicial 4 meses de gastos	\$ 1.000.000
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 5.970.000</b>

Anexo 11.

Estado de resultado proyectado para los años 2019 a 2022

	2019	2020	2021	2022
Ventas unidades	109	141	169	202
Ventas Ussd	USD 2.239.950	USD 2.897.550	USD 3.472.950	USD 4.151.100
CMV Ussd	USD 1.999.932	USD 2.587.068	USD 3.100.812	USD 3.706.296
Margen promedio USSD	USD 2.202	USD 2.202	USD 2.202	USD 2.202
Ingreso por ventas USSD	USD 240.018	USD 310.482	USD 372.138	USD 444.804
Cotización dólar esperada	40,1	44,3	48,2	50,5
Ventas Pesos	\$ 89.821.995	\$ 128.361.465	\$ 167.396.190	\$ 209.630.550
CMV peso	\$ 80.197.273	\$ 114.607.112	\$ 149.459.138	\$ 187.167.948
Ingreso por ventas en pesos	\$9.624.722	\$13.754.353	\$17.937.052	\$22.462.602
IIBB (15% sobre margen)	\$ 1.443.708	\$ 2.063.153	\$ 2.690.558	\$ 3.369.390
Gastos ventas	\$ 327.000	\$ 507.600	\$ 699.660	\$ 936.634
Margen Bruto	\$7.854.014	\$11.183.600	\$14.546.834	\$18.156.578
Costos				
Salarios Básicos	\$ 3.240.000	\$ 3.888.000	\$ 4.471.200	\$ 5.007.744
Comisiones	\$ 898.220	\$	\$	\$

Trabajo Final de Graduación MBA

		1.283.615	1.673.962	2.096.306
Gastos de estructura	\$ 780.000	\$ 936.000	\$ 1.076.400	\$ 1.205.568
Marketing	\$ 449.110	\$ 641.807	\$ 836.981	\$ 1.048.153
Total, Gastos	\$ 5.367.330	\$ 6.749.422	\$ 8.058.543	\$ 9.357.770
Ebitda	\$2.486.684	\$4.434.178	\$6.488.291	\$8.798.808
Amortizaciones	0	0	0	0
Imp Ganancias	\$ 870.339	\$ 1.551.962	\$ 2.270.902	\$ 3.079.583
Ingreso neto	\$1.616.344	\$2.882.216	\$4.217.389	\$5.719.225
Ebitda/ventas	2,8%	3,5%	3,9%	4,2%

Anexo 12

En este anexo se muestra la gama de producto y sus principales características



JAC MODELS.pdf



Anexo 13

Canvas

<b>Socios Estratégicos</b>	<b>Actividades Estratégicas</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Socma</li> <li>- Bancos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospección</li> <li>- Comunicación y educación al Cliente y al Consumidor</li> <li>- Educación y Capacitación constante al personal.</li> <li>- Acompañamiento en toda la vida útil del producto.</li> </ul>	<p>- Ofrecer automóviles de alta calidad, innovadores en tecnología y robustos en seguridad a un precio acorde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactos Directos</li> <li>- Publicidad Dirigida</li> </ul> <p>Específicamente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Aspiracional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres que privilegien la seguridad y tecnología en su búsqueda de un automóvil.</li> </ul>
	<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RRHH: Vendedores, especialistas postventa</li> <li>- Ubicación estratégica</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta Directa</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios y Compensaciones</li> <li>- Gastos de Comercialización</li> <li>- Publicidad</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta a clientes de automóviles y servicios de postventa finales con margen fijo</li> </ul>	