



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

All Route

Accesorios

Autor: Sebastián Schkolnik

DNI: 28.970.464

Mentor: Ernesto San Gil

Trabajo Final de Graduación

All Route Accesorios

Mentor: **Ernesto San Gil**

Autor: **Sebastián Schkolnik**

DNI: **28.970.464**

Resumen Ejecutivo

Existe en el segmento de accesorios para las pick up's una importante oportunidad de negocios. La oportunidad se origina en el hecho de que las Terminales Automotrices entregan los vehículos sin algunos accesorios imprescindibles para realizar tareas de trabajo para las cuales estos vehículos fueron diseñados. Este segmento se encuentra atendido por un conjunto de jugadores que no reúnen los requisitos en materia de calidad y precio que los usuarios esperan.

La compañía mediante la cual se espera cubrir esta necesidad del mercado es Establecimientos Gamar S.A. siendo que goza de varias ventajas competitivas que serán claves para desarrollar el modelo de negocios propuesto. A diferencia de los competidores, contamos con contratos de suministros a largo plazo (por lo general 10 años) para este tipo de accesorios que llevan las pick up's de las plataformas de Ford Motor Company Argentina para el modelo **Ranger**.

Por su parte nos encontramos en condiciones inmejorables para poder llegar al mercado con un producto que contiene un balance razonable de precio y calidad superior en comparación con la competencia.

Por último, contamos con capacidad ociosa para abordar este emprendimiento sin la necesidad de inversiones adicionales relevantes, asegurándonos esto un margen económico muy interesante.

El equipo principal que gestionará la unidad de negocios estará liderado por dos Ingenieros con amplia experiencia en el mercado automotriz, secundados por el equipo de Compras, Administración, Ingeniería y Manufactura que la compañía madre posee en la actualidad, haciendo uso de la capacidad instalada no utilizada.

Los productos son accesorios muy relevantes: **Roll Bar's** (barras anti vuelco) y **Step Bar's** (estribos). Ambos productos con altos estándares de calidad, que

serán producidos siguiendo las mejores prácticas prevalecientes en la industria automotriz incluyendo, por ejemplo la mejora continua y el cumplimiento de las normas medioambientales vigentes.

El proyecto estaría activo 8 meses luego de la aprobación por parte de los accionistas y se financiaría con capital propio.

El análisis financiero realizado nos arroja una **TIR del 101%** y una **VAN USD1,042,901-**



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	6
I. EL CLIENTE	8
II. LA PROPUESTA DE VALOR.....	15
III. PRODUCT MARKET FIT	18
IV. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, COMPETENCIA, CONTEXTO INDUSTRIA	24
V. EL MODELO DEL NEGOCIO	37
VI. GO TO MARKET PLAN	45
VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	52
VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	56
IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	58
X. RESULTADOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	60
XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	66
XII. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	70
XIII. ANEXOS	72

Agradecimientos

Quería agradecer principalmente a mi “socia” en la vida, mi esposa Rosana y mis dos hijas Delfina y Lourdes quienes me han acompañado en este gran desafío apoyándome y confiando ciegamente en que lograría alcanzar la meta.

Por su parte las amistades que he forjado a lo largo de este EMBA sin las cuales no hubiese podido alcanzar esta etapa ya que fueron fuente de inspiración y acompañamiento continuo, siendo los mismos Mauricio Alonso, Matias Comparin, Aldana Lescano, Anabel Likay, Tomas Varin y Milagros Vazquez.

A mi mentor Ernesto San Gil, a los profesores Fernando Zerboni, Daniel Gonzalez Isolio y Juan Uribe.

Por último a los accionistas de mi compañía quienes depositaron su confianza en mí a la espera de que adquiriera las herramientas necesarias para poder estar en condiciones de ocupar cargos directivos.



Universidad de
SanAndrés

Introducción y Antecedentes

El modelo de negocios que estaremos analizando en el presente trabajo, constituye una cuenta pendiente dentro de nuestra compañía, ya que si bien siempre estuvo presente la idea de analizar la salida al mercado con un producto propio, nunca se destinó ni el tiempo ni los recursos necesarios para realizar un análisis profundo y profesional con el fin de materializar las ideas que se plantearon en reiteradas oportunidades.

Gamar es una compañía que, como describiremos en profundidad a lo largo del trabajo, se consolidó como proveedor de las terminales automotrices, sin desarrollar productos propios, ni unidades de negocios que operen con otras industrias.

En el marco de la realización de la maestría, se generó el lugar y el contexto para poder analizar en profundidad un modelo de negocios que permita apalancarse en las capacidades diferenciadoras de Gamar, en comparación con la competencia, determinando puntos claves y estratégicos. Entre ellos se encuentran los contratos que nos unen con las terminales, la maquinaria necesaria para desarrollar un producto propio y un activo muy importante, los **recursos humanos** para poder desarrollar y llegar al mercado con una propuesta de productos con una excelente calidad, en base a la capacidad ociosa detectada en función a nuestra capacidad instalada, y a un precio muy competitivo.

A lo largo de la maestría fuimos adquiriendo importantes herramientas las cuales nos permitieron darle forma al modelo de negocios que describiremos a continuación, validando nuestras hipótesis, analizando nuestras fortalezas y detectando debilidades.

Se ha trabajado fuertemente en la investigación del mercado objetivo, analizando mediante fuentes confiables las métricas que validan la existencia del mercado y que confirman efectivamente la presencia de potenciales

clientes con necesidades por satisfacer, siendo que desde Gamar podemos dar respuestas sin dudarlo.



I. El Cliente

El problema que hemos identificado radica principalmente en que las Terminales Automotrices (OEM's) llegan con vehículos a los usuarios finales, donde los mismos carecen de los Roll Bar's y Step Bar's (en adelante llamaremos a estos accesorios).

La situación a la que se encuentran expuestos estos usuarios finales/compradores es que, a excepción de los modelos tope de gama, todas las pick up's que son media y baja gama no poseen accesorios.

Cuando analizamos el mercado, nos encontramos con los consumidores de este segmento de pick up's son los que utilizan las unidades como utilitarios de manera verdadera y fehaciente, y son los que sin estos accesorios no pueden sacar provecho de la inversión realizada en el activo.

De la identificación de este problema, se depende una situación a la cual quedan expuestos estos consumidores, siendo que ellos se encuentran con 2 principales alternativas:

- Adquirir accesorios originales o alternativos en el concesionario.
- Adquirir accesorios alternativos en el mercado de **After Market**.

Los comercios de **After Market** son aquellos que comercializan todo tipo de accesorios para pick up's, y que incluyen la venta de los productos que nuestra unidad de negocios fabricará, pero también abastecen por ejemplo de ganchos de remolques, paragolpes, deflectores de aire, accesorios para autos sedan, etc.

Tenemos un usuario que decide colocar el accesorio "**original**" en el concesionario, este es un usuario menos preocupado por el precio que esta abonando por el producto y va en la búsqueda de retirar la unidad del

concesionario completa y con un accesorio **original**, resaltando que el mismo posee una excelente calidad, apariencia y valorando el slogan de “**Producto Original**”.

Cuando analizamos el usuario que define la colocación en concesionario de los accesorios, pero en lugar de seleccionar la opción de “**producto original**”, opta por la colocación de accesorios “**alternativos**”, observamos que estos usuarios tienen como principal preocupación retirar del concesionario el vehículo equipado.

Luego de los análisis realizados, obtuvimos los siguientes resultados:

- El **42%** de las pick up's sin **Step Bar's**, es equipada en la concesionaria con este accesorio.
- El **25%** de las pick up's sin **Roll Bar's**, es equipada en la concesionaria con este accesorio.

Ahora bien, cuando nos centramos en el análisis de la alternativa en la que el usuario adquiere los accesorios en el mercado de **After Market**, hallamos un usuario que ante la situación de tener que seleccionar sus accesorios, realiza un análisis de la compra, evalúa las calidades disponibles, analiza sus posibilidades yendo en busca de un balance entre la calidad del accesorio y su precio.

Como se desprende de las métricas antes mencionadas, este tipo de usuarios representan un **58%** para el caso de los **Step Bar's** y un **75%** para el caso de los **Roll Bar's**.

Estas métricas pueden explicarse principalmente desde la óptica de estos usuarios al ver que las diferencias de precios a veces pueden alcanzar un 200% entre “**producto original**” y un producto equivalente en el mercado de “**after market**”.

Ahora bien, otro de los inconvenientes que tienen estos usuarios a la hora de la selección, es la confiabilidad del accesorio que están colocando en base a como resulta su ecuación de equilibrio entre precio y calidad. Siendo que la necesidad de obtener un accesorio confiable y duradero, por ejemplo para el usuario rural es muy importante, ya que en medio de una cosecha no puede sufrir la rotura del **Roll Bar**, donde quedan disminuidas las funciones utilitarias de la pick up's. En el caso de que suceda este tipo de hechos, ocurren en sectores lejanos de las ciudades por lo que no tendrían solución inmediata por falta de un comercio de **after market** para realizar el cambio del accesorio.

Segmento

El segmento identificado como target es principalmente en el que podemos encontrar aquellos usuarios de pick up's que utilizan la misma para tareas laborales principalmente o bien para un uso dual.

La regulación impositiva beneficia a los usuarios de pick up's que pueden demostrar el uso del vehículo para trabajo, permitiendo que los mismos tomen a cuenta el 100% del IVA que posee el vehículo en su precio final de venta, significando esto una situación muy ventajosa frente a otro tipo de vehículos. Sucede algo similar con el costo de la patente, ya que como vehículo utilitario, su valor es significativamente inferior al costo de otro vehículo de similar valor.


A estas ventajas mencionadas, se le suma que las pick up's dejaron de ser solo un vehículo de trabajo, y pasaron a ser un vehículo de uso dual, cumpliendo las tareas laborales como así también utilizando el mismo en el entorno familiar y recreativo.

Este uso dual, es lo que potenció no solo el uso del **Roll Bar** como accesorio determinante, sino que también incorporó la necesidad del **Step Bar**, ya que el uso familiar, involucra personas de edad avanzada, niños y mujeres a las que

nos les resulta sencillo subir o bajar de la pick up, requiriendo de este accesorio.

Arquetipo de Persona B2C


En base al estudio del segmento es que hemos desarrollado el siguiente arquetipo de persona, nos ubica en Andrés, de mediana edad, vive en un Barrio cerrado en la localidad de Pilar, casado con dos hijos. Andrés es Ingeniero Agrónomo y se encuentra dentro del segmento socioeconómico ABC1.

 <p>Andres Proactivo</p>		<p>Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos Competitivos Productos con Diseño Persepcion de Calidad Materiales Nobles Realizar tareas tranquilo Pertenencia a un grupo <p>Pains</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza en accesorios Rotura de los accesorios Oxidacion de los accesorios Falta de Alternativas Accesorios no esteticos <p>Gains</p> <ul style="list-style-type: none"> Tranquilidad al trabajar Confort al ver su vehiculo Reconocimiento de su Entorno Disfrutar del Vehiculo Beneficio Familiar
<p>Demografia</p> <p>Edad: 42</p> <p>Nacionalidad: Argentino</p> <p>Residencia: Pilar</p> <p>Clase Social: Media-Alta</p> <p>Familia: Casado c/2 hijos</p> <p>Ingresos Promedio: \$ 200.000</p> <p>Profesion/Ocupacion: Ingeniero Agronomo</p>		
<p>Sicografia</p> <p>Tiempo Libre: Bajo</p> <p>Status: Medio-Alto</p> <p>Hobbies: Restaurar Motos</p> <p>Deporte: Gym / Tenis</p>		
<p>Tecnologia</p> <p>Usuario de redes: Si</p> <p>Consumidor e-commerce: Si</p>		

Arquetipo de Persona B2B

Por su parte dentro del modelo de negocios que desarrollaremos a lo largo del presente trabajo, hemos desarrollado un arquetipo de persona enfocado en el que será nuestro canal clave B2B, siendo que en este caso tenemos a Tomas, de 45 años de edad, vive en un Barrio cerrado en la localidad de Tigre, casado

con dos hijos. Tomas es Licenciado en Administración de Empresas y pertenece al segmento socioeconómico ABC1.

 <p>Tomas Competitivo</p>	<p>Necesidades</p> <p>Productos Competitivos Productos con Diseño Percepción de Calidad Materiales Nobles Respaldo y Garantía Rentabilidad Asistencia</p> <p>Pains</p> <p>Mala Relación Prod. Alternativos Reclamos de Garantía Baja Rentabilidad</p> <p>Gains</p> <p>Relación con el Proveedor Status de su Negocio Reconocimiento de su Segmento Clientes Felices</p>														
<p>Demografía</p> <table border="0"> <tr> <td>Edad</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Nacionalidad</td> <td>Argentino</td> </tr> <tr> <td>Residencia</td> <td>Tigre</td> </tr> <tr> <td>Clase Social</td> <td>Media-Alta</td> </tr> <tr> <td>Familia</td> <td>Casado c/2 hijos</td> </tr> <tr> <td>Ingresos Promedio</td> <td>\$ 300.000</td> </tr> <tr> <td>Profesión/Ocupación</td> <td>Lic. Adm. Empresas</td> </tr> </table>		Edad	45	Nacionalidad	Argentino	Residencia	Tigre	Clase Social	Media-Alta	Familia	Casado c/2 hijos	Ingresos Promedio	\$ 300.000	Profesión/Ocupación	Lic. Adm. Empresas
Edad		45													
Nacionalidad		Argentino													
Residencia		Tigre													
Clase Social	Media-Alta														
Familia	Casado c/2 hijos														
Ingresos Promedio	\$ 300.000														
Profesión/Ocupación	Lic. Adm. Empresas														
<p>Sicografía</p> <table border="0"> <tr> <td>Tiempo Libre</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>Status</td> <td>Medio-Alto</td> </tr> <tr> <td>Hobbies</td> <td>Tocar Guitarra</td> </tr> <tr> <td>Deporte</td> <td>Golf</td> </tr> </table>	Tiempo Libre	Bajo	Status	Medio-Alto	Hobbies	Tocar Guitarra	Deporte	Golf							
Tiempo Libre	Bajo														
Status	Medio-Alto														
Hobbies	Tocar Guitarra														
Deporte	Golf														
<p>Tecnología</p> <table border="0"> <tr> <td>Usuario de redes</td> <td>Si</td> </tr> <tr> <td>Consumidor e-commerce</td> <td>Si</td> </tr> </table>	Usuario de redes	Si	Consumidor e-commerce	Si											
Usuario de redes	Si														
Consumidor e-commerce	Si														

La validación de este segmentos y la construcción del arquetipo B2C la hemos logrado en base a una serie de entrevistas (*ver anexo 1*) que se han realizado con usuarios con diferentes usos de sus pick up's como así también en diferentes situaciones y sectores geográficos,

- Usuarios con fines laborales rurales
- Usuarios con fines laborales en ciudades
- Usuarios con fines de uso dual
- Usuarios recreativos
- Dueños y Gerentes Generales de Concesionarios
- Dueños y Gerentes Generales de Distribuidores

Con todos ellos se mantuvieron entrevistas extensas analizando sus **Pains y Gains** yendo en busca de los **Pain Relievers**.

Comprendimos que *sienten y piensan*:

Los usuarios sienten que los accesorios son una necesidad, sin ellos no pueden trabajar con su vehículo, sintiendo la necesidad de que sus vehículos tengan accesorios de calidad que sean confiables, que los mismos sean de materiales nobles, que embellezcan su vehículo y que su precio sea razonable para poder pagarlos.

Comprendimos que *oyen*:

Se ven influenciados en las opiniones de sus familiares como así también de sus amigos y de los círculos en los que se mueven donde por lo general hay mas pick up's que poseen accesorios que realzan la imagen del vehículo, volviéndose aspiracionales.

Comprendimos que *ven*:

Ven que la gran mayoría de las pick up's tienen accesorios, siendo que para el caso de las que se utilizan en el ambiente laboral son el 100%, por otro lado ven en las campañas de promoción de estos vehículos que el modelo aspiracional tiene estos accesorios.

Comprendimos que *dicen y hacen*:

De las encuestas realizadas observamos que para el 96% de los usuarios los accesorios son indispensables, siendo que solo el 1% indicó que no los considera necesarios y el 3% restante manifestó que les era indistinto.

Por su parte dicen que quieren tener un vehículo, que más allá de que se utilice para trabajar, se vea bien, se vea robusto y que sus accesorios denoten alta calidad y materiales nobles como el acero inoxidable.

Observamos como principales **pains** los temores de los usuarios a la rotura de los accesorios, como así también que los mismos se corroan (oxiden). Lo que lógicamente además de generar un pésimo aspecto en el vehículo desemboca en la rotura de estos al cabo de un tiempo.

Tal como venimos desarrollando otro punto de dolor es el precio de los accesorios y una vez más, la situación a la cual se enfrenta a la hora de tener que determinar en función del presupuesto disponible, la calidad del accesorio a adquirir. *(ver anexo 2 mapas de empatía).*



II. La Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en la creación de una nueva unidad de negocios dentro de la compañía para la cual trabajo desde hace 15 años.

Establecimientos Gamar S.A. es una compañía fundada en 1948 por un inmigrante italiano, Don Argerio Gasparrini, quien vió el inicio de sus operaciones en la carpintería metálica para obras civiles. La misma se ubicó en sus inicios en el Municipio de San Fernando, en la zona norte del Gran Buenos Aires.

Iniciada la década de 1960, Argerio vió la necesidad de realizar un cambio radical en su modelo de negocio al encontrar la oportunidad de poder ingresar al mercado automotriz abasteciendo de productos a Ford Motor Argentina, que para ese entonces se encontraba radicado en La Boca – Capital Federal.

El nicho de producto en el cual se había centrado Gamar, eran las piezas metálicas estampadas, como así también los conjuntos ensamblados que se componían de las piezas que se manufacturaban de manera interna, como así también sub productos que se compraban en proveedores de Gamar (denominados tier 's 2 en la industria).

Esta nueva etapa de la compañía, traería consigo un relacionamiento intenso con Ford Argentina principalmente, donde el volumen del negocio entre ambas compañías crecía de manera sostenida y esta especialización daba lugar a ganar negocios con otras terminales radicadas en el país, siendo que para fines de la década de 1970, Mercedes Benz Argentina pasa a conformar la nómina de clientes de Gamar, siguiéndole Fiat, Volkswagen y Renault.

Este crecimiento derivó en la necesidad de mudar la planta, ya que las instalaciones de San Fernando eran pequeñas y existía la necesidad de mayor superficie para la incorporación de nueva maquinaria de mayor potencia, como

por ejemplo prensas de mayor tonelaje, como así también la duplicación de estaciones de trabajo para poder hacer frente a los nuevos volúmenes incrementales que se obtenían, ya sea de nuevos negocios, o bien por el aumento de producción en base al mayor consumo de automóviles en el país y la región (*ver anexo 3 layout de planta*).

Desde 1960 Gamar ha sido proveedor ininterrumpido de Ford Motor Argentina, esta importantísima relación con nuestro principal cliente fue la columna vertebral del crecimiento de la compañía, permitiendo esto también adquirir experiencia en determinados productos siempre entorno de los desafíos que planteó las necesidades de nuestro cliente principal, manteniendo una intermitencia en el abastecimiento de piezas con el resto de las terminales.

El objetivo de nuestra propuesta de valor tiene foco en satisfacer la necesidad concreta que tiene el mercado, apalancado en la experiencia y el know how con que contamos y la tranquilidad que nos brinda el fuerte vínculo que nos une a Ford Motor Argentina, aprovechando así la capacidad ociosa que tenemos actualmente en nuestras líneas de producción debido a nuestra capacidad instalada.

Expertise en Accesorios

En el año 1998 es cuando Gamar comienza con el abastecimiento de Step Bar y Roll Bar para la Pick Up Ranger de Ford, incorporando en el año 1999 el Roll Bar para la recientemente lanzada en Zarate Toyota Hilux.

Desde 1998 a la fecha Gamar ha mantenido la provisión de estos accesorios para todas las generaciones de Ranger en Argentina y por consiguiente para todos los vehículos Ranger que Ford exportó desde Planta Pacheco.

Esto nos brindó un expertise dentro de la organización que fue trasladándose de generación en generación dentro de los equipos técnicos, como así también la re inversión continua en maquinaria especializada, acompañando los

avances tecnológicos en busca de una mejora en la productividad, haciendo foco en la competitividad.

El modelo de negocios que poseemos con Ford, se basa en órdenes de suministros abiertas que acompañan la vida serie del vehículo (por lo general 10 años), asegurando siempre y cuando nuestra compañía cumpla con los estrictos requisitos que indican los contratos vinculantes, la provisión de los accesorios a la terminal.

Por otra parte poseemos una capacidad ociosa debido a que nuestra capacidad instalada es superior al volumen que Ford nos demanda, dando esto lugar al aprovechamiento de la capacidad no utilizada y apalancar esta nueva unidad de negocios en la utilización de costos marginales de mano de obra y gastos fijos que nos ponen en una situación altamente ventajosa dándonos un diferencial de competitividad.

Nuestros productos estarán fabricados en acero inoxidable de primera calidad con certificados de origen y trazabilidad, siguiendo los estándares de producción requeridos por las OEM a nivel global.

Por su parte estos procesos se encontrarán certificados bajo las normas IATF 16949, ISO 14001 e ISO 9000.

Todos estos atributos nos permiten llegar al mercado con un producto de altísima calidad a un precio más que razonable, atendiendo de esta manera la solución al problema que hemos encontrado en el mercado de las pick up's.

III. Product Market Fit

Value Proposition Canvas

Tal como hemos desarrollado en el capítulo II donde nos centramos en las validaciones que realizamos con nuestros clientes target y alimentándonos de nuestros “**Mapas de Empatía**” es que alcanzamos la conformación de nuestros “**Value Proposition Canvas**” (VPC) (*ver anexo 4*).

Customer Jobs B2B, los Gerentes Generales necesitan contar con los accesorios robustos con un excelente respaldo en torno a su garantía y servicio de pos venta y a su vez lograr buenos márgenes de rentabilidad.

Pains, estos sufren al exponerse a situaciones en las cuales reciben reclamos de los clientes en bocas de expendio ya sea en comercios de **after market** o en los **concesionarios**. Si bien tienen opciones diferentes en manos de otros proveedores, se encuentran que estas opciones no atienden las metas de rentabilidad, o estos productos no cuentan con el respaldo en torno a sus garantías y servicios de pos venta.

Podemos observar también, que el relacionamiento con estos proveedores no resulta en la situación “ganar / ganar”, como así también sufren en las condiciones comerciales impuestas por estos proveedores.

Gains, la solución con la que nosotros llegamos a los mismos se basa en una relación a largo plazo, sustentable basada en “ganar / ganar”, entregando un producto altamente confiable, manufacturado con los mejores estándares de calidad y procesos de última generación, teniendo a su alcance un producto en materiales nobles, con diseños estéticos que resaltan la personalidad del vehículo generando una robustez tanto visual como estructural.

Pain Relievers, estos ya no se encontraran con conflictos en la pos venta, como así tampoco en la asistencia técnica. Tampoco se verán en la situación de no alcanzar los márgenes de rentabilidad que tiene como meta.

Gain Creators, experimentaran la satisfacción de alcanzar las metas propuestas, encontrándose con excelentes indicadores de satisfacción de sus clientes, compartiendo con sus familias y grupos de amigos los éxitos logrados.

Producto y Servicios, tendrán a su alcance plazos para la colocación de las órdenes de compra acordes a las necesidades, al igual que plazos de pago en las mismas condiciones.

Customer Jobs B2C, los usuarios de pick up's tienen la inmensa necesidad de contar con los accesorios en sus vehículos para poder realizar sus trabajos, según se desprende de las entrevistas en profundidad que hemos realizado para los fines de este proyecto.

Pains, los usuarios sufren al encontrarse en la situación de compra del accesorio, debido a que la OEM le vende el vehículo sin el mismo y esto impide utilizar el vehículo para el trabajo. Estos se encuentran en primera medida con un accesorio en el concesionario que esta fuera de sus posibilidades económicas. Por otra parte, estos usuarios tienen opciones que pueden adaptarse a sus economías, pero las mismas no poseen una relación precio calidad satisfactoria según se desprende de las entrevistas realizadas. Por lo que estos observan que poseen una oferta de accesorios de calidades medias, con diseños que no son, desde lo estético, lo que ellos están buscando.

Analizando las prestaciones, se observa que los mismos no inspiran la confiabilidad deseada y menos aún los materiales a los que querrían apuntar. Siendo por el contrario que se ven en una situación de elección sobre materiales cromados o pintados, propensos en cortos lapsos de tiempo a corroerse y por consiguiente tener una corta vida útil debido finalmente a la rotura de los mismos.

Gains, desde nuestra solución los usuarios obtendrían a su alcance un excelente producto, manufacturado con los mejores estándares de calidad y procesos de última generación, teniendo a su alcance un producto en materiales nobles, con diseños estéticos que resalten la personalidad de su vehículo generando una robustez tanto visual como estructural, acompañando así a todo nuestro segmento ya sea en su vida cotidiana laboral, como así también en su faceta recreativa y también para los más aventureros en sus travesías off-road mediante una propuesta con un precio completamente razonable y a la medida del segmento en cuestión.

Pain Relievers, los usuarios de pick up's con nuestros productos a su alcance ya no tendrán problemas al momento de tomar una determinación para equipar sus vehículos, no tendrán que resignar calidad en función del presupuesto disponible para la compra del accesorio. Tampoco se verán en la situación de tener que ceder desde lo estético del accesorio, pudiendo adquirir uno que realce su vehículo y los haga sentirse orgullosos de cómo luce su pick up.

Gain Creators, por su parte este segmento de usuarios de pick up's gozarán de la satisfacción de lucir sus vehículos en sus entornos o grupos de pertenencia, como ser un team off-road. Sentirán placer y confianza a la hora de tener que usar sus accesorios para trasladar a sus familiares o bien al momento de tener que utilizar los accesorios en sus ámbitos laborales, esta robustez brinda confiabilidad y eficiencia en el ámbito laboral.

Producto y Servicios, tendrán a su alcance diferentes alternativas para poder acceder a nuestros productos, pudiendo tomar la opción de retiro por nuestras instalaciones y de preferirlo incluso la colocación in house, alcanzando una excelente experiencia de compra.

El producto al que accederán, tal como ya venimos describiendo en capítulos anteriores, cuenta con un diseño estético materiales nobles y robustos tanto visual como mecánicamente, pensados y diseñados especialmente para

atender todas las necesidades de una pick up destinada al trabajo, al ocio o bien al esparcimientos como el off-road.

El desarrollo del Minimun Valuable Product (MVP) está planteado desde campañas digitales, llegando a nuestro segmento target por medio de campañas de marketing digitales orientadas en redes sociales como ser Facebook e Instagram.

Las campañas están apalancadas en los análisis de mercado enfocado en el segmento target y analizando de manera continua los movimientos de los competidores.

Respecto de nuestras hipótesis iniciales para nuestro mercado, segmento y producto hemos procedido a utilizar dos principales herramientas:

- Entrevistas Personalizadas en diferentes segmentos, como ser usuario rural, usuario urbano, usuario recreativo, Gerente General de Concesionario.
- Campaña de Mailing

Dentro del experimento de entrevistas, pudimos avanzar en profundidad sobre las necesidades de cada usuario en su entorno, alcanzando por ejemplo los siguientes resultados al momento de evaluar la necesidad e importancia de los accesorios en la pick up,



Por su parte dentro de la campaña de mailing, se partió de una base de datos con usuarios de pick up's importando la misma a una cuenta de mailchimp. Utilizando mailchimp se crea la campaña de mailing, lanzando la campaña con un flyer promocional en la búsqueda de que el destinatario una vez interesado por conocer más sobre los productos, llegue a través del vínculo colocado en el flyer al cuestionario donde luego de dejar su nombre, edad y vehículo que utiliza, pasa finalmente a la encuesta.

Mediante el relevamiento de las métricas es que pudimos validar nuestra hipótesis planteada, como ser por ejemplo la preferencia del material de sus accesorios, a partir de ahí se fue en la búsqueda de un CTA que consistía en que el receptor del mail clickeara sobre el vínculo y complete la encuesta (*ver anexo 5 Flow del experimento*).

Dentro de la plataforma Canva se realizó el diseño del logotipo para nuestra marca en lo que a la campaña respecta, como así también sobre la misma plataforma se diseñó el flyer con el que fuimos en búsqueda de nuestra base de datos enfocada en nuestro segmento seleccionado,



<https://us19.admin.mailchimp.com/reports/show?id=4445289>

Finalmente luego de avanzar sobre el click en el flyer, el landing era sobre la encuesta programada. Dicha landing page se mantendrá vigente luego del experimento como la web institucional de la marca.

<https://us19.list-manage.com/survey?u=10a73ea06f7efe15b6eb3a395&id=e5e74c835a>

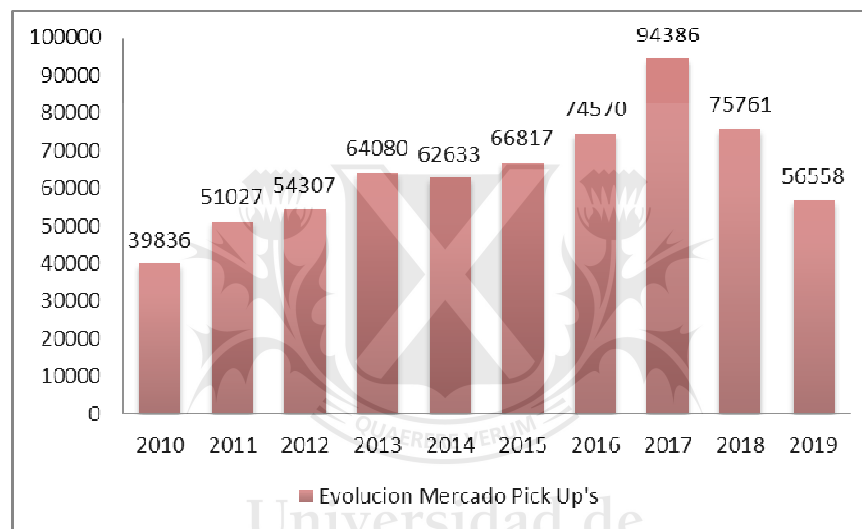
De aquí pudimos validar nuestra hipótesis de material base para nuestros productos de manera concreta con un amplio margen de preferencia por sobre los demás materiales base disponibles en el mercado, siendo el mismo el acero inoxidable:



Universidad de
SanAndrés

IV. Tamaño de la Oportunidad, Competencia, Contexto Industria

El contexto industria fue analizado relevando los últimos 10 años de producción y patentamientos de pick up's en Argentina, donde del análisis se desprende datos muy claros de la tendencia en base al mercado de pick up's a nivel local.



Fuente RNPA

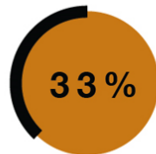
Tal como nos muestran los indicadores, apreciamos cómo, más allá de los grandes vaivenes macroeconómicos que sufrió Argentina y la región, el mercado de Pick Up's evidencia tendencia positiva respecto del año 2010.

Ahora bien, las proyecciones del mercado automotriz, indican en sus forecast una recuperación marcada y sostenida para el 2021, apalancado esto en las proyecciones de inversión en obra pública y privada, también vemos campañas agropecuarias en alza junto a los precios de los commodities agropecuarios.

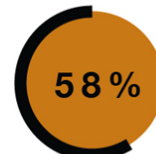
Un factor adicional que refuerza el crecimiento del segmento de pick up's, tiene lugar debido a las restricciones cambiarias existentes, donde los usuarios toman el vehículo como moneda de ahorro. A su vez, como mencionamos con

anterioridad, la posibilidad de poder tomar el 100% del 10,50% de IVA que tienen estos vehículos, sumado al bajo costo de la patente por ser un vehículo utilitario (siempre que se acredite el uso laboral), refuerza el interés del consumidor por la elección de una pick up y no un vehículo sedan o un SUV.

Indicador de mercado disponible:



Pick up's que salen del concesionario sin **Barra Antivuelco**



Pick up's que salen del concesionario sin **Estribos**

Estos indicadores ya tienen contemplado el porcentaje de usuarios que optan por retirar del concesionario la pick up con los accesorios colocados.

Competencia

Ahora nos centraremos en el análisis de la competencia existente en nuestro mercado, donde podremos diferenciar las empresas que se desarrollan y tiene sus plantas de producción a nivel local de aquellas que poseen sus plantas fuera de nuestro país.

Empresas Locales

Dentro de las empresas de capitales **nacionales**, con plantas de producción en nuestro país comenzaremos con el principal competidor y líder del mercado, nos referimos a la empresa **Bracco**. Quien comenzó sus operaciones como un pequeño taller mecánico en el año 1970, este taller años más tarde se convirtió en una fábrica y colocador de caños de escapes y silenciadores en la Ciudad de Colón – Buenos Aires.

Hoy **Bracco** lidera el mercado de Roll Bar's con el 25% de participación, también lidera el mercado de Step Bar's, de manera aún más robusta teniendo una cuota de mercado del 40%.

Otro de los competidores que también es de capitales **nacionales** y posee planta de producción en nuestro país es **Steel Tiger**. Esta empresa tiene su locación en Río Cuarto – Provincia de Córdoba desde el año 1997. Aprovechando su ubicación, cercana al núcleo automotriz de Córdoba, tuvo la oportunidad de presentarse al mercado con un producto de menor costo y calidad.

La porción de mercado que Steel Tiger posee es del 9% para Roll Bar's y del 15% para Step Bar's.

Empresas Extranjeras

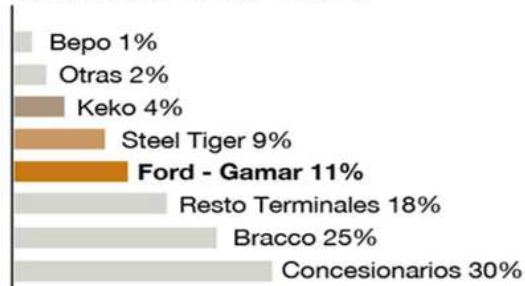
La principal empresa **extranjera** que se encuentra presente en nuestro mercado es **Keko**, originaria de Caxias do Sul – Brasil. También comenzó en un garaje familiar en 1986, teniendo una primer etapa de fuerte crecimiento a principios de la década de los 90' y una segunda ola a partir del 2009. **Keko** posee una participación de mercado del 4% para el caso de los Roll Bar's y del 6% para el segmento de los Step Bar's.

Por último, dentro de los principales actores en el segmento también **extranjero**, tenemos a **Bepo**. Fundada en 1962 en Sao Marcos – Brasil. **Bepo** se encuentra presente en el segmento de pick up's con una participación en lo que a Roll Bar's respecta igual a 1% y en el mercado de los Step Bar's posee una participación del 2%.

Nuestra Posición Actual

En la actualidad Gamar cuenta con una porción del mercado dentro del segmento de equipo **original**, abasteciendo a Ford Motor Argentina de Roll Bar's y Step Bar's para el modelo **Ranger**, teniendo una participación de mercado igual al 11% para los Roll Bar's y del 8% para los Step Bar's.

Mercado Roll Bar´s



Mercado Step Bar´s



Distribución del Mercado

Análisis del mercado

Tal como describimos en párrafos anteriores, el líder en el mercado local es **Bracco**. Como explicamos previamente cuenta con la fortaleza de poseer productos de alta calidad, como así también un prestigio construido a lo largo de los 40 años que lleva en el mercado. Sin embargo los precios con los que **Bracco** llega a los consumidores son altos, representando esto una debilidad. Del mismo modo la ubicación geográfica de su planta, lejos de centros nodales automotrices de nuestro país, incrementa los costos logísticos (especialmente transporte). Esto se produce principalmente debido a que por la geometría y tamaño de los piezas provoca que queden espacios libres (comúnmente mencionado como “transporte de aire”) no logrando el 100% de eficiencia en la carga de los camiones a la hora de realizar el abastecimiento en las bocas de expendio.

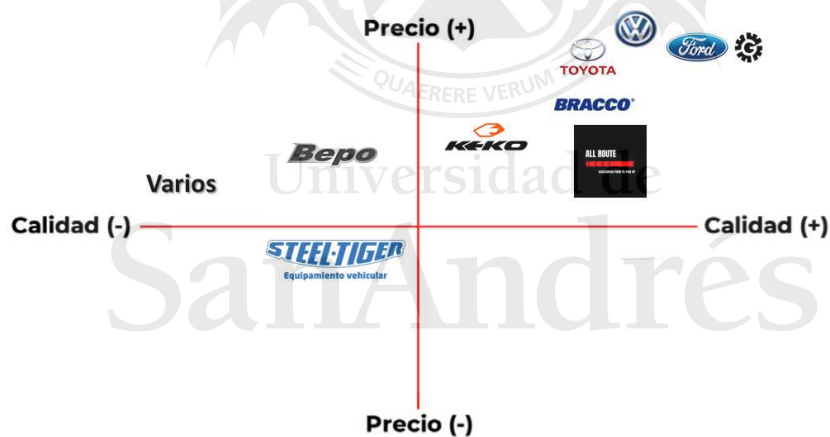
Por su parte **Steel Tiger** ha sabido capturar parte del mercado brindando una opción más económica (aunque de menor calidad) que **Bracco** abarcando una región centro del país en sus inicios y lanzando diferentes productos para vehículos sedanes también.

Identificamos dos importantes debilidades en **Steel Tiger**:

- Desventaja por ubicación geográfica y costos de transporte.
- Productos de **Menor Calidad**

Al referirnos a **Keko**, podemos mencionar que su ventaja en años anteriores fue su buena relación costo calidad, la que podía alcanzar apalancado la masa crítica de su mercado principalmente en Brasil, donde los productos que llegaban a la Argentina se veían beneficiados con el aprovechamiento de las contribuciones marginales. Ahora bien, la coyuntura ha ido cambiando progresivamente, tanto que al día de hoy es un jugador en franca retirada, tanto por la situación regional pre pandemia, como por razones propias de la compañía en torno a su situación económica – financiera.

Caso similar es el de **Bepo**, donde la situación de los negocios en nuestro país son muy similares a los descriptos para **Keko**, siendo las crisis cambiarias y las trabas a las importaciones las que colocan las operaciones de **Bepo** en una situación muy compleja.



Mapa Competitivo

Este panorama planteado respecto de la situación del mercado nos deja en evidencia una situación que valida nuestra visión de que existe la oportunidad que basados en nuestro expertise y background, tomemos una cuota de mercado apalancados en:

- Excelente Calidad.
- Excelente Diseño.
- Precio muy razonable.

- Capacidad Ociosa.
- Contratos a largo plazo con Ford Motor Argentina.

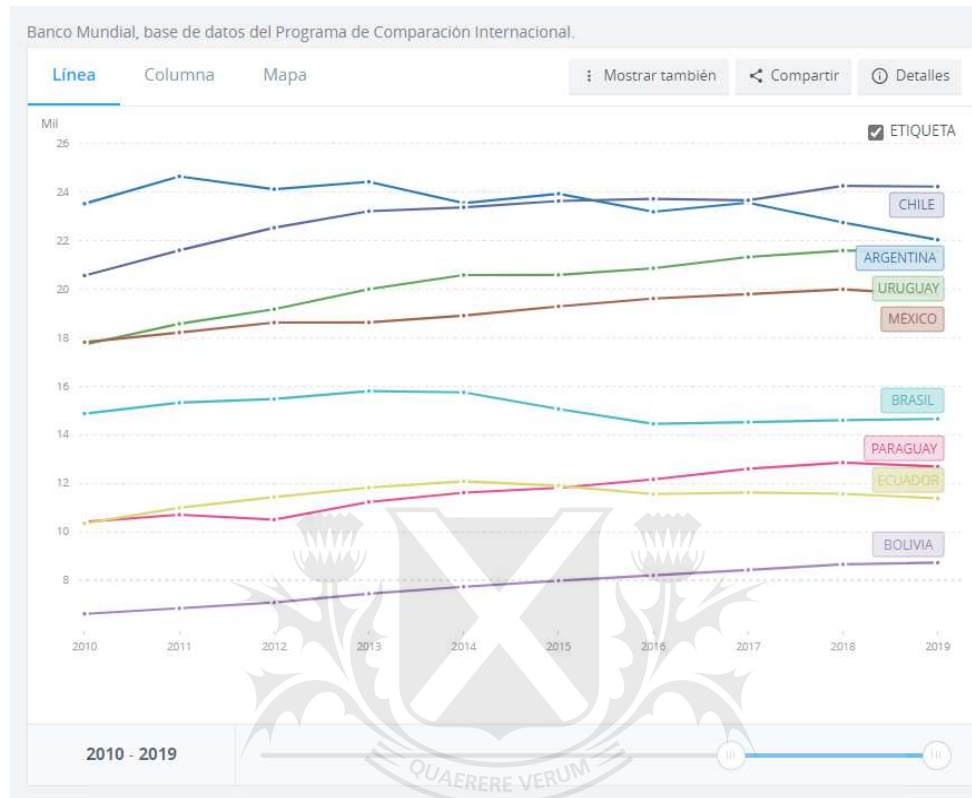
Hoy observamos que estará disponible la cuota de mercado que estarían dejando ambas empresas brasileras, y si bien es probable que **Bracco** también vaya por esa porción que dejaran estas compañías, es ahí donde sabemos que nuestras fortalezas competitivas y nuestro plan para ganar cuota de mercado nos permitirán cumplir el objetivo planteado sin dudarlo.

Análisis Político – Económico – Social – Tecnológico – Ecológico – Legal (PESTEL)

El análisis **PESTEL** es una herramienta de análisis estratégico que nos permitirá analizar el contexto macroeconómico en que operará nuestro proyecto.

En lo que al contexto País refiere, la situación es compleja. El PBI per cápita de Argentina, que si bien en lo que a región refiere nos encontramos segundos por debajo de Chile, no ha podido recuperarse en los últimos 10 años y ha tenido un comportamiento “serrucho” en lo a que a oscilación refiere con tendencia sostenida a la baja.

PBI per Cápita Argentina 2010 – 2019



El indicador exhibido corresponde con el PBI per cápita, PPA (\$ a precios internación actuales). Fuente Banco Mundial.

Respecto de la demografía, se puede observar una curva de crecimiento de la población que denota un 11,25% (ver anexo 13) de aumento en la última década, siendo que la misma es baja para el caso de un país denominado “joven” como el nuestro.

El país tiene una inflación elevada y sostenida donde en los últimos 15 años la misma se ubicó por encima del 1500%, este contexto mantiene al país en los últimos años en un estado de “**estanflación**”, provocando un anormal comportamiento en los hábitos de consumo ya sea en los bienes de consumo masivo como en los durables, colocando principalmente a las Pymes en situaciones complejas ante un escenario con merma de ventas y de manera conjunta, aumento de costos fijos y fuerte presión impositiva. Situación que

termina impactando de manera muy dura en los indicadores de desocupación como así también en los de pobreza.

Dentro del contexto social, la tasa de desempleo para el 2019 se ubicó en 9,78%, marcando un 6% de aumento respecto del año anterior y un salto preocupante del 26,8% en los últimos 10 años (*ver anexo 13*).

Situación educativa, aquí encontramos una particularidad, ya que si analizamos la inversión que posee nuestro país en educación podemos observar que nos encontramos con valores cercanos a 5,5% del PBI (*fuentes Banco Mundial*), valores que son significativos a tal punto que por ejemplo el Reino Unido se ubica 5,4% del PBI (*fuentes Banco Mundial*) respecto del mismo indicador.

Ahora bien, al analizar el resultado de la inversión en educación, se desprende que claramente los fondos nos están siendo invertidos de manera correcta, ya que un indicador tan importante como el Pisa, nos ubican en posiciones no deseables en la región, tal como podemos apreciar por ejemplo en lo que a lectura respecta, donde Argentina está en los puestos más bajos en Latinoamérica (*ver anexo 7*).

En materia de competitividad, la Argentina también debe trabajar intensamente para poder retomar un camino de crecimiento sustentable basado en políticas de estado a largo plazo que permitan alcanzar resultados positivos en materia social. Hoy Argentina ocupa el puesto 83° respecto del índice de competitividad, ubicándose por debajo de Sri Lanka, mientras que podemos observar como Chile por ejemplo dentro del mismo índice ocupa el puesto 33° (*fuentes Banco Mundial*).

Serán necesarias políticas de inversión en Educación, inversión en I+D y planes sustentables en materias impositivas con el fin de promover las inversiones y desarrollos del sector privado en conjunto con el Estado.

5 Fuerzas de Porter

1 - Rivalidad entre Competidores

El mercado de accesorios para pick up, no se encuentra atomizado y presenta un incumbente que lidera el mercado, distribuyéndose el mercado principalmente en 5 compañías que abastecen más del 90% del mercado disponible.

La rivalidad se plantea en el campo de la calidad, el diseño y el precio de los productos de cada una de estas compañías. En base a la coyuntura regional, la presencia de dos empresas extranjeras con retracción en sus operaciones en Argentina y una situación cambiaria favorable para las empresas locales, es que podemos apreciar que existe un grado de competencia media, ya que cada compañía atiende un segmento de usuarios.

Las estimaciones marcan un mercado que mantendrá un crecimiento en los próximos 5 años, en el cual se puede medir un ranking de rivalidad **medio** resultando un mercado atractivo para una compañía con nuestra configuración, y a la hora de mirar la proyección vemos que el mercado continuará con una rivalidad **media** por lo que continúa siendo atractivo.

2 - Amenaza de Nuevos Participantes

Este mercado cuenta con una barrera de entrada **alta** debido a que para comenzar a operar en el mismo es necesaria una importante inversión en maquinarias, como así también en herramientas que permitan la producción en serie de accesorios como mínimo de 3 modelos de pick up's.

Por su parte los activos en RRHH son un componente importantísimo. La capacitación de la mano de obra conlleva un elevado tiempo de entrenamiento para que el mismo cuente con la calificación acorde al alto nivel de calidad de los productos. Esto también es parte de la alta barrera de entrada, ya que para

toda compañía que quiera participar del mercado, deberá contar con un importante know-how y personal altamente entrenado, encontrando a Gamar nuevamente en una posición competitiva muy conveniente.

Analizando la barrera de **salida**, la misma también resulta ser alta, ya que la liquidación de los activos operativos no resulta fácil debido a que para el caso de los herramientas los mismos son únicos y dedicados para cierto vehículo y cierto accesorio. Para el caso de la maquinaria si bien la misma no es de uso único para este mercado, no resultan ser activos de fácil liquidación.

En base a este análisis es que se define el ranking de rivalidad actual **bajo** resultando un mercado atractivo, viendo la misma tendencia hacia el futuro.

3 - Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores de Acero Inoxidable y Acero al Carbono es **alto**, los mismos son multinacionales que operan en nuestra región a modo de **oligopolios**, colocándolos en una posición de inmensa ventaja a la hora de negociar los costos de estas materias primas, siendo que los mismos a su vez acompañan índices globales como el LME (London Metal Exchange).

Si bien existe un sector de los proveedores donde la fuerza de negociación de los mismos es media o baja debido a la mayor oferta de proveedores como ser el rubro de la inyección de plástico, los proveedores de aceros (al carbono e inoxidable) son los que impactan de manera significativa en los costos del producto, por lo que son los que tienen tal cual mencionamos antes un **alto** poder de negociación.

En base a este análisis es que se define el ranking de rivalidad actual **alto** resultando un mercado desde esta fuerza poco atractivo, no viendo cambio en esta tendencia hacia el futuro.

4 - Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es **medio** a **medio-bajo**. Si bien el mercado posee variedad de accesorios para que los usuarios equipen sus vehículos, este mercado se encuentra segmentado y no posee atomización, por lo cual el usuario que va en búsqueda de determinada calidad y precio, no tendrá muchas opciones a su disposición por citar un ejemplo. De esta manera se coloca en el ranking de rivalidad para esta fuerza como **bajo**, resultando un mercado atractivo, manteniendo esta tendencia hacia el futuro.

5 – Productos Sustitutos

El mercado no cuenta con productos sustitutos ya que los accesorios son productos específicos, presentando el poder de sustitución entre las opciones de cada compañía que participa en el mercado, pero no así con otro tipo de producto.

Esto nos coloca el ranking de rivalidad en una escala **baja** resultando un mercado atractivo, manteniendo esta tendencia en el futuro.

Cadena de Valor

Al analizar la cadena de valor podemos ver que dentro de la misma tendremos actividades primarias y actividades de soporte, siendo estas últimas las que nos permiten alcanzar los objetivos planteados por las actividades primarias.

Este análisis nos muestra con claridad y de manera simplificada las actividades que realiza la organización generando y sosteniendo la creación de valor con el fin de la sustentabilidad del negocio y por consiguiente de la compañía.

Actividades Primarias

El departamento de **Logística de Aprovechamiento** es el encargado de las gestiones de recepción de todas las materias primas, insumos y componentes necesarios para la manufactura de nuestros productos, actividad fundamental para el correcto funcionamiento de la operación.

Las **Operaciones** es donde se desarrolla todo el proceso productivo, proceso que en nuestro caso posee una alta complejidad, involucrando operaciones como por ejemplo el doblado de los tubos en maquinaria CNC, soldadura CO2 con aporte en acero inoxidable, etc.

Dentro de las operaciones que posee nuestro proceso, se encuentran las exhaustivas normas de calidad que el mismo debe cumplir para estar acorde a las normas por las cuales nos encontramos certificados: IATF / ISO 14001 / ISO 9000.

Una vez que contamos con los productos manufacturados en su totalidad pasamos a la **Logística de Distribución** siendo ésta la encargada de despachar nuestros productos por ejemplo a los concesionarios de cercanía, a los depósitos de nuestro distribuidor clave o bien entregar los productos que los usuarios compran por medios digitales.

Las funciones del departamento de **Ventas** y las acciones de marketing es otra de las patas que sostiene la mesa del negocio. Siendo estos los encargados de analizar los precios con que los productos llegarán a manos de los distribuidores y usuarios finales, analizar las estrategias de pricing en base a los movimientos del mercado como así también las campañas de promoción.

Por último dentro de las actividades primarias, tenemos el área de atención a reclamos de **post venta**, este sector liderado por el departamento de calidad, es quien se encarga de recepcionar reclamos de los distribuidores o usuarios, realizando un minucioso análisis, abriendo análisis del tipo 8D, siendo esta una

metodología utilizada en la industria automotriz, consistiendo la misma en una disciplina de 8 pasos (*ver anexo 6*).

Actividades de Soporte

Dentro de las actividades de soporte, se encuentran los departamentos de administraciones generales, como ser la contabilidad, la planificación, nuestra planta y la tan importante gestión de **RRHH**, encargándose de las contrataciones, capacitación del personal, entrenamiento en todas las políticas de seguridad e higiene, como también las políticas de gratificaciones para toda la estructura.

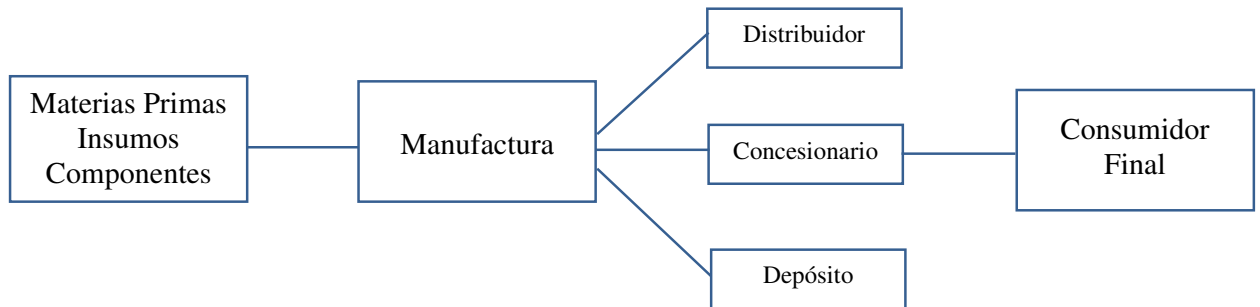
El departamento de **Ingeniería** actúa como actividad soporte, desarrollando tareas de I+D, en busca de la mejora continua del proceso, analizando nuevas tecnologías asociadas a la manufactura de los productos, como también la creación de nuevos productos. Este departamento acompaña al departamento de Manufactura, siendo este último el core, ya que es donde somos muy fuertes y es allí donde nos apalancamos para competir en nuestro rubro.

Por último tenemos el departamento de **Compras**, encargado de las compras de todas las materias primas, insumos, componentes y servicios necesarios para mantener la operación en funcionamiento. Este departamento será el encargado de correr **MRP** (material requirements planning), asegurando la disponibilidad de los recursos materiales al sector de **Operaciones**.

Nuestra compañía dentro de la cadena de suministros, opera de manera integrada en toda la manufactura del producto, recibiendo las principales materias primas desde Usinas Multinacionales, para agregarles valor mediante la transformación de las mismas y entregando al mercado en la modalidad **B2B2C** los productos manufacturados.

V. EL Modelo del Negocio

El modelo de negocios de nuestra compañía se compone de la siguiente manera:



El proceso se inicia en la recepción de las materias primas, insumos y componentes.

Materias Primas

Acero al carbono, el mismo se utiliza en los soportes de los Roll Bar's, siendo la calidad utilizada una MLC 380 en espesor de #3,00 milímetros (mm), este tipo de calidad se corresponde con un acero al carbono microaleado, la procedencia de estas materias primas es la usina Ternium, compañía perteneciente al grupo Techint.

Acero Inoxidable chapas, en este caso tendremos una fuente para el caso de los aceros inoxidable en lo que se denomina el formato plano, que es la materia prima para las piezas que van soldadas tanto en el Step Bar como en el Roll Bar, y para los soportes del Step Bar, el formato de entrega de esta materia prima es en flejes a medida. El proveedor es Aperam, compañía multinacional de capitales Indios con operaciones en el país, distribuyendo sus productos desde la planta ubicada en la localidad de Tortuguitas en la zona Norte de Buenos Aires.

Acero Inoxidable tubos, los mismos tienen un diámetro de 76,20mm y un espesor de #1,60mm. Esta materia prima es provista por la empresa Cinter, empresa radicada en Montevideo – Uruguay, la misma pertenece al grupo empresario Aperam.

Insumos y Componentes

Los insumos son actores tan fundamentales como las materias primas para la fluidez y realización del proceso de transformación. Dentro de los mismos tendremos como principales, el alambre de soldadura provisto por Boheler, el gas de soldadura provisto por Air Liquide, la tornillería provista por Sistemas de Fijación y las piezas inyectadas provistas por Cozzuol.

Manufactura

En esta etapa es donde se realizan las operaciones de transformación sobre las materias primas antes mencionadas, combinando las mismas con los componentes mediante la utilización de los insumos, donde una vez culminada la misma, se avanza en la entrega del producto según sea su destino.

Para la opción del usuario que compra el producto por **Mercado Libre** o **Mercado Shops**, los productos se encuentran en nuestros depósitos stockeados para hacer entrega de los mismos, siendo que estos pueden o no ser colocados en nuestra planta, dependiendo de lo que el cliente requiera. Estos clientes abonarán en la modalidad contado.

Para el caso del distribuidor y el concesionario, los mismos poseen una condición de pago a 30 días según fecha de remito, teniendo un lead time para los pedidos de 30 días. Tanto el distribuidor como el concesionario tendrán una comisión mínima del 25% sobre el precio final del producto.

Ingresando dentro del “Business Model Canvas” (*ver anexo 8*) podemos recorrer las 9 “cajas” para describir cada una de ellas, dándonos esta recorrida una clara vision del modelo de negocios.

Socios Claves

Dentro de los socios claves que se detecta en nuestro modelo de negocios, se ha identificado a los proveedores de materias primas en base a la criticidad y dependencia de los mismos que tiene el modelo de negocios, encontrando también los proveedores de insumos y componentes dentro de esta identificacion junto a nuestros socios claves en lo que será el canal B2B.

Dentro de nuestro pais, el mercado de los aceros (al carbono o inoxidable) es un oligopolio, por lo cual el relacionamiento con ellos es clave en nuestro caso poder tener una ventaja competitiva. Nuestra compañía compra de manera directa a las usinas y fabricantes, evitando los profit's de los intermediarios.

Por su parte el relacionamiento con los proveedores de componentes, también resulta clave, esto se debe a que como ya hemos mencionado, nuestra compañía debe cumplir con las normativas para las cuales se encuentra certificada, y es por ello que su cadena de suministros debe estar también certificada, esto nos lleva a la excelencia y respaldo de la calidad de nuestros productos.

Actividades Claves

La gestión de las compras es una actividad clave, ya que la llegada al mercado con un producto competitivo, parte de las prácticas de una excelente gestión en las compras de las materias primas, insumos y componentes.

La gestión de los procesos apalancada en nuestro know-how es de suma importancia, y las practicas de mejora continua y lean manufacturing es lo que

nos lleva a tener un excelente producto, con los estándares de calidad al nivel de las OEM's al menor costo.

El análisis en base a la retroalimentación de lo que el mercado **quiere – busca – necesita**, es de suma relevancia para poder llegar siempre con un ofrecimiento acorde a las expectativas del usuario de la pick up, relevando también los movimientos que realiza la competencia en torno a cambios de tendencias y/o tecnologías.

Recursos Claves

El equipamiento en torno a las máquinas y dispositivos que son necesarios para la manufactura de accesorios para el segmento de Pick Up's es de suma importancia y tal como hemos descrito en otro capítulo al analizar las fuerzas de Porter, estos son gran parte de la alta barrera de entrada.

Ahora bien, desde ya que los recursos en maquinaria e instalaciones son de suma importancia y denotan ventajas a la hora de ingresar en el mercado, los activos en RRHH son de vital importancia, ya que estas maquinarias requieren de gran expertise en su manejo, como así también el poseer personal capacitado en todas las normativas automotrices respecto de los procesos, normas de calidad, normas medio ambientales, son claves para poder llegar al mercado con el producto deseado en las condiciones deseadas y al precio deseado.

Todas estas acciones requerirán del respaldo financiero de la compañía.

Estructura de Costos

El kick off de nuestra unidad de negocios requerirá de una inversión inicial de **USD161,500** fondos que serán auto financiados por la compañía sin requerir tomar prestamos de ninguna índole.

Por otra parte la operación de esta unidad deberá correr con los costos solamente del personal incremental respecto de RRHH, gastos en marketing y mantenimiento de la plataforma digital, costos de materias primas e insumos y componentes asociados exclusivamente a esta unidad de negocios. Cabe remarcar que la unidad de negocios se apalancara en la capacidad ociosa de la compañía, gozando de costos marginales para la operación.

Los costos en marketing y plataforma digital, están pensados para ser desarrollados y mantenidos por personal externo, teniendo un abono mensual para estas tareas con un estudio de diseño.

Canales

Los canales por medio de los cuales llegaremos con nuestros productos a los usuarios de las pick up's serán, por medio de un **Distribuidor Clave, Concesionarios de Cercanía y Plataforma Digital.**

Mediante el **Distribuidor Clave**, que posee su base de operaciones en la zona norte de Buenos Aires, es que alcanzaremos una cobertura nacional, donde tiene fuerte presencia en los polos agro industriales del interior de Argentina, como así también en los polos industriales y petroquímicos, teniendo bocas de expendio en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba, Neuquén, Salta, Catamarca y Buenos Aires. Nuestro Distribuidor, quien ha trabajado años atrás con el líder del mercado **Bracco**, y en quien en base a esta relación comercial usufructuó la llegada a los principales bocas de expendio del país, se ha distanciado del mismo por conflictos en la relación comercial, como ser cambios de condiciones en los tiempos de pago, conflictos de competencia del mismo **Bracco**, etc. estos factores han socavado la rentabilidad del mismo. La visión que nosotros poseemos del negocio, basados en la sustentabilidad del mismo y relaciones a largo plazo, hacen que nuestro proyecto confluya con las expectativas del Distribuidor, generando de esta manera una alianza estratégica. La rentabilidad mínima acordada con el **Distribuidor** es de **25%**, siendo la misma superior a la que obtiene con la competencia.

Los **Concesionarios de Cercanía** ubicados en la zona Norte del Gran Buenos Aires, son principales representantes de Ford y Toyota con importante cantidad de sucursales en Buenos Aires, a quienes llegamos de la mano de sus Gerentes Generales, quienes buscan equipar vehículos con excelentes productos que a su vez les otorguen mayor rentabilidad (con nosotros aseguran una rentabilidad del 25%, mayor que la obtenida con la competencia) que los que ofrecen las terminales y desde ya que estos productos cuenten con un gran respaldo respecto de su garantía. Una vez más nuestro modelo, satisface de manera perfecta las expectativas de los líderes de estos **Concesionarios**.

Por último la **Plataforma Digital** será nuestro canal de venta directa, pudiendo ser el mismo una plataforma montada sobre **Mercado Shops** linkeada de manera directa con **Mercado Libre**

Fuentes de Ingreso

Tal como fue descripto en el capítulo II, nuestra propuesta de valor se basa en la utilización de nuestra capacidad ociosa junto a nuestro fuerte y robusto expertise en el segmento.

Nuestras fuentes de ingreso se darán por los 3 canales que hemos descriptos con anterioridad, donde se pactaran con el distribuidor y la concesionaria los lead time y lotes óptimos para organizar así la producción.

Distribución por canales y proyección de los mismos:

Distribución por Canal	2022	2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%	100%	100%
Plataforma Digital	10%	12%	13%	15%	20%
Concesionario de Cercanía	5%	3%	2%	2%	2%
Distribuidor Clave	85%	85%	85%	83%	78%

El incremento proyectado en la venta por plataforma digital (Mercado Libre – Mercado Shops) de manera sostenida y conservadora se debe a que este tipo

de productos poseen todo tipo de consultas y comparación de precios de manera digital, pero para los accesorios aun hoy los usuarios tienen la necesidad de ir a ver y tocar el producto. Si bien el incremento en la venta directa mejora la rentabilidad de la compañía, tenemos como misión una excelente relación con nuestro distribuidor clave, donde debemos cuidar no socavar su mercado buscando la sustentabilidad de la relación en el tiempo.

Las cuotas de mercado que proyectamos tomar son las siguientes,

PROYECCION CAPTURA DE SHARE DE MERCADO					
Accesorio	2022	2023	2024	2025	2026
Step Bar	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%
Roll Bar	3,0%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%

Relacionamiento con el Cliente

Nuestra relación con el cliente estará dada principalmente por campaña digital en redes sociales, la misma estará orientada de manera principal a resaltar los atributos de robustez y diseño de los productos marcando los materiales que componen los mismos. Por su parte el ofrecimiento de la entrega y colocación en nuestras instalaciones sería parte de una estrategia de venta en la cual nuestros clientes pasen por una excelente experiencia de compra, usufructuando la misma para también tener la promoción de nuestros productos en el **boca a boca**.

Segmentos de Clientes

En el capítulo I, hemos descripto nuestro segmento, siendo que el mismo se trata de los usuarios de pick up's para todo fin. Los mismos se encuentran en un segmento socio económico C2 y ABC1.

Propuesta de Valor

La misma en resumen se basa en la utilización de capacidad ociosa dentro de la compañía y en la creación de una nueva unidad de negocios luego de haber localizado una necesidad en el mercado de accesorios de pick up's, para más detalles, esta propuesta fue desarrollada con mayor profundidad en el capítulo II.



VI. Go to Market Plan

Los productos, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, llegan al mercado a satisfacer la necesidad de usuarios de Pick Up's que deben equipar su vehículo con un excelente producto a un precio razonable, dejando el mismo en condiciones para poder ejercer cualquier acción laboral, pero también realzando la estética en la pick up como así también la robustez de la misma.

Tanto el Roll Bar como el Step Bar, se encuentran fabricados en materiales nobles, como ser principalmente Acero Inoxidable, tal cual se ilustra a continuación:



La estrategia de entrada al mercado está planteada por medio de tres canales: **Distribuidor Clave, Concesionario de Cercanía y Marketing Digital.**

Mediante la alianza con nuestro **Distribuidor Clave**, que tal como hemos descripto en el capítulo anterior, nos une una fuerte estrategia siendo además que el mismo posee llegada a una amplia red de comercios de **After Market** (locales en los que se comercializan todo tipo de accesorios para pick up's como así también para vehículos sedanes), tendremos presencia en los principales polos consumidores de pick up's, como ser las zonas agropecuarias, fabriles, mineras y petroquímicas.

La comunicación con dicho distribuidor se canalizará por mail, celular y reuniones presenciales, utilizando principalmente los correos electrónicos para

los intercambios de órdenes de compra, facturación y demás tareas administrativas. Éste retirará los productos en nuestras instalaciones según los plazos de entrega acordados al momento de colocar las órdenes de pedido, abonando los mismos en la condición 30 días según fecha de remito.

Por su parte, mediante acuerdo con **Concesionarios de Cercanía**, relación que describimos en el capítulo anterior, llegaremos a los clientes que definen equipar sus pick up's en el punto de compra de la misma, buscando la comodidad de retirar el vehículo completo del concesionario, como así también la confianza de colocar los accesorios en un dealer oficial de la marca, que tal como ya se ha mencionado, se trata de representantes de las marcas **Ford** y **Toyota** con gran cobertura en AMBA.

Por último, a través de **Marketing Digital** se realizarán campañas que describiremos más adelante, en búsqueda del cliente final de manera directa. La estrategia de promoción estará centrada en resaltar las características constructivas de los productos en torno a sus materiales, atributos estéticos y precios de los mismos.

Nuestro segmento target se encuentra en la porción socioeconómica ABC1 y C2, llegando a los mismos por campañas en redes sociales como Facebook, decantando la estrategia en el arquetipo del consumidor descrito en capítulos anteriores en donde nos referimos exclusivamente al Cliente.

Nuestra audiencia culminará el proceso de compra dentro de nuestro sitio en **Mercado Shops**. La selección de esta plataforma se basa en la baja inversión y la seguridad que la misma nos brinda al ser el e-commerce número uno en Argentina, asegurándonos una alta cobertura y confianza en las transacciones.

Trabajaremos con el estudio de diseño seleccionado en el lanzamiento de la landing page, logrando una estética y entorno amigable, como así también una diferenciación con la competencia además de una excelente comunicación con nuestra audiencia. Se utilizarán herramientas disponibles como **Mercado Ads**

para obtener mediciones respecto de la actividad y el comportamiento de nuestro público durante la visita de la web.

La comunicación con nuestros clientes será principalmente por mail, teléfono, whatsapp y visitas a nuestra planta. Los clientes finales retirarán los productos por nuestra planta, teniendo la opción de un servicio adicional que incluye la colocación de los accesorios en la misma, abonando los productos en condición de contado.

Iremos en busca del “**Brand Awareness**”, teniendo como objetivo potenciar el conocimiento de nuestra marca, generando conciencia de la existencia de la misma dentro del segmento de usuarios de pick up’s.

Funnel de Conversión

A continuación recorreremos los tres importantes pasos de nuestra estrategia de marketing online que involucra los procesos de contacto con nuestros clientes target con el objetivo de lograr la **captación** de audiencia, la **fidelización** de la misma y como le daremos **crecimiento** a la base de clientes.

En nuestra primera etapa “**Get**” iremos en la búsqueda de que los usuarios conozcan nuestra marca y productos. Para ello implementaremos las siguientes acciones:

Campaña de Mailing: este tipo de campañas son reconocidas como de “**medio propio**” con el objetivo de que conozcan nuestra marca, direccionando los correos electrónicos a nuestra página web (se utilizará la landing page del experimento descrito en el *capítulo III*), en la que se generará contenido con detalles y especificaciones de nuestros productos, con el fin de atraer la mayor cantidad de contactos. La finalidad de esta acción es promocionar nuestros productos y captar nuestro segmento target a través de ofertas específicas, siendo el mismo el usuario que está interesado en nuestra propuesta de valor, evitando campañas virales ya que mediante la base de datos obtenida con

nuestro **Distribuidor Clave** y los **Concesionarios**, se llegará puntualmente al segmento elegido.

Las métricas con las cuales evaluaremos la efectividad de esta acción están relacionadas con el comportamiento del público en la web, como por ejemplo **cantidad de visitas, tiempos de navegación, suscripción a newsletter y tasa de rebote**, entre otras.

El uso del mailing nos permitirá realizar ofertas personalizadas y específicas con un bajo presupuesto de comunicación y con una rápida medición de resultados. Se pretende mantener un contacto continuo con los Clientes a través de este medio con el objetivo también de fidelizarlos con campañas personalizadas que ayudarán a impulsar el negocio y también la satisfacción de los clientes. Esta acción desembocará en el comienzo del proceso de conversión.

Campaña en Redes Sociales: este tipo de campañas son reconocidas como de “**medio pago**” y persiguen el objetivo de distribuir el conocimiento de nuestros productos. Se realizarán campañas virales a través de **Facebook** y a través de llamados a la acción incentivando la descarga de información sobre nuestros productos y formularios de suscripción para recibir periódicamente contenidos útiles y relevantes sobre las ventajas competitivas de nuestra marca y productos. Se buscará reunir información para atraer posibles clientes, como también una administración de respuesta rápida y acorde para identificar y captar a nuestros prospectos ideales

Las métricas de esta acción estarán relacionadas principalmente con el **costo por click, costo de adquisición y costo por vista**, entre otros. Se buscará construir redes a través de grupos de interés común midiendo las acciones compartidas. A diferencia de las campañas de mailing, en esta acción se persigue el objetivo de contactar potenciales clientes del mercado abierto.

Las campañas estarán a cargo del estudio con el que se acordó un fee mensual para el mantenimiento de la web, la que se actualizará constantemente para lograr la atención de los clientes, mejorando con el análisis de las métricas la experiencia al usuario y la personalización, como así también el diseño y la estética combinado con la ejecución de las acciones que comentamos con anterioridad.

Luego de obtener el interés de nuestra audiencia y ganando su confianza, ingresaremos a la etapa de retención “**Keep**” mediante la fidelización de nuestros clientes target, brindando una excelente experiencia de compra, un servicio de post venta diferenciado y altamente personalizado, entregando a nuestro segmento el soporte necesario para evacuar dudas, consultas y atender reclamos de calidad, siendo que los mismos estarán en manos de personal de gran experiencia para el asesoramiento necesario en esta etapa.

Finalmente alcanzaremos la etapa de crecimiento “**Grow**”, con el objetivo de que nuestros clientes actuales estén completamente satisfechos y orgullosos de exhibir nuestros productos en sus pick up’s, logrando de esta manera que los mismos realicen recomendaciones en sus entornos, como su círculo familiar, de amistades, de trabajo y grupos de Off Road. Con ello generaremos un aumento en nuestra base de potenciales nuevos clientes, apalancándonos en la recomendación “boca a boca”.

Este proceso que hemos recorrido, es el “**Funnel de Conversión**”, considerado sumamente importante en el presente proyecto, siendo que tiene como objetivo la búsqueda de lograr que los prospectos se conviertan en clientes reales, necesarios para alcanzar los objetivos financieros propuestos.

Estrategia de precio

Los precios de referencia con los que se llegará al consumidor final son:

Precio de Referencia	
Roll Bar	USD 194,23
Step Bar	USD 179,68

Los mismos serán los que ofreceremos por medio de nuestro **Canal Digital**, es decir, por la venta directa al público.

Al cotejar estos precios con la competencia, podemos observar que estamos en niveles competitivos, encontrándonos para el caso de los Roll Bar's un 26% por debajo de la opción más barata y en el caso de Step Bar un 19% por debajo del competidor más barato.

Esta estrategia planteada nos permitirá ganar el share proyectado cumpliendo con lo planeado en el modelo de negocios.

Es importante mencionar que estos precios competitivos reflejan los siguientes EBIT's indicadores los mismos de la sustentabilidad del negocio:

Evolución EBIT					
	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	USD 42.265	USD 181.756	USD 280.790	USD 368.598	USD 500.211
EBIT / Ventas	14,97%	26,90%	29,18%	30,58%	31,84%

Costo de adquisición del Cliente (CAC)

El costo de adquisición del Cliente, se exhibe en base a métricas estimadas en torno a compras concretadas y el presupuesto asignado en marketing para la

captación del cliente final. Para nuestro proyecto se evalúa el **CAC** en base a una campaña para el cliente final (B2C), según se muestra a continuación:

Volumen	Visitas + Contactos	1000
	Interesados	200
	Clientes	50
Conversión	% de Interesados vs Visitas	20%
	% de Compra vs Interesados	25%
	% de Compra vs Visitas	5%
Costo	Gastos en Campaña	USD 1.100,00
	CPC	USD 1,10
	CPL	USD 5,50
	CAC	USD 22,00

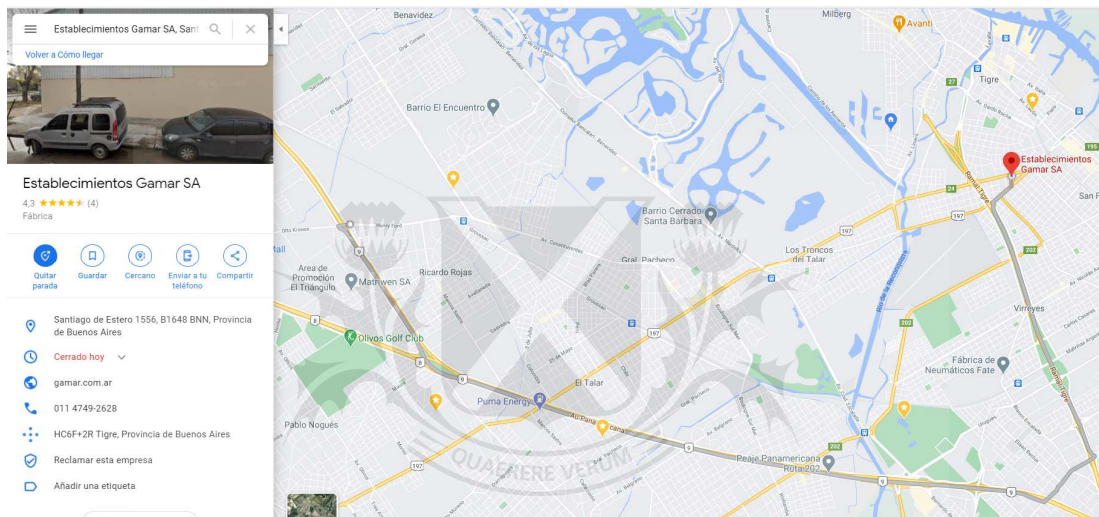
Escala

El escalamiento del negocio está planteado a nivel nacional, cubriendo con el **Distribuidor Clave** las zonas del interior del país como así también el AMBA, quedando para el **Canal Digital y Concesionarios de Cercanía** la región del AMBA.

Respecto del interior del país, se plantea una estrategia con el **Distribuidor Clave** para fortalecer la presencia principalmente en las provincias de **Córdoba** y **Santa Fé**, acciones que se llevarán a cabo en eventos en los cuales el **Distribuidor** suele estar presente. Esta acción tendrá lugar en **Marzo-23** logrando con ello una fuerte presencia en estos dos principales polos agropecuarios e industriales.

VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio

Nuestra empresa se encuentra situada en el partido de Tigre, en norte de la provincia de Buenos Aires, la ubicación de la misma es estratégica respecto de la cercanía al corredor Acceso Norte y las distancias que nos separan de las plantas de Ford y VW, encontrándose en Ford nuestro principal cliente.



Contamos con más de 12.000m² cubiertos en dos plantas, estando incluidos en esta superficie los sectores productivos e improductivos de la compañía. Así mismo la planta 2 posee un sector especialmente destinado a la logística, siendo allí donde está proyectado el sector de colocación para los clientes que realicen su compra de manera directa y opten por este servicio en nuestras instalaciones (*ver anexo 3 layout de planta*).

Cadena de Suministros

La cadena de suministros del negocio se compone de proveedores de materias primas, insumos y componentes para el mercado de las OEM's, siendo los mismos:

Materias Primas	Calidad	Espesor (mm)	Proveedor
Tubos Acero Inoxidable (76,20mm)	AISI304	#1,60	Cinter
Tubos Acero Inoxidable (76,20mm)	AISI439	#1,60	Cinter
Bobinas/Chapas Acero Inoxidable	AISI304	#1,50	Aperam
Bobinas/Chapas Acero Inoxidable	AISI439	#1,50	Aperam
Bobinas/Chapas Acero Inoxidable	AISI439	#3,00	Ternium
Bobinas/Chapas Acero al Carbono	MLC380	#3,00	Ternium

Insumos	Proveedor
Lijas de Desbaste	3M
Pastas de Lijado y Pulido	Estevez
Decapante	Estevez
Alambre de Soldadura	Bohler
Gas de Soldadura	Air Liquide
Componentes y Procesos	Proveedor
Estándar Part's (Tornillos y Tuercas)	TEL
Piezas Plásticas	Albano Cozzuol
E-Coat + Powder Paint	Cramsac
Packaging	Argenbox

(ver anexo 11 participación en costos)

Los **Aceros al carbono**, el mismo se utiliza en los soportes de los Roll Bar's, esta materia prima es utilizada para realizar los procesos de estampado y soldadura, donde luego de la transformación se obtiene el soporte con el cual se vincula el Roll Bar a la caja de la pick up. Luego de ser manufacturado el mismo, se envía al proveedor de e-coat y Powder Paint para darle la terminación superficial final a los mismos, quedando luego de esa etapa en la condición final y lista para ser ensamblados en el conjunto final que llegará a las manos de los usuarios.

El proceso de e-coat (cataforesis), se trata de un proceso electrolítico compuesto de 7 cubas, siendo la finalidad del proceso de e-coat la protección contra la corrosión de las piezas metálicas ferrosas. En nuestro caso el ensayo que se le realizan en base a los estándares de calidad ya expuestos, es la resistencia a 480hs de niebla salina bajo condiciones extremas que se ensayan estas piezas.



Línea de e-coat

Por su parte el proceso de Powder Paint, es un proceso complementario al de e-coat, el mismo se trata de pintura en polvo que es electro depositada en las piezas, para luego ser curada esta pintura en un horno, incrementando la resistencia a la corrosión como así también agregando resistencia a los rayos UV y una protección adicional de resistencia a golpes que el e-coat no contiene, validándose este último proceso con los ensayos de Weathering y “batido de Piedras” en laboratorios homologados por las OEM’s.



Proceso powder paint

Para el caso de los **Aceros Inoxidables planos**, ya hemos descripto en capítulos anteriores los formatos consumidos, como así también sus

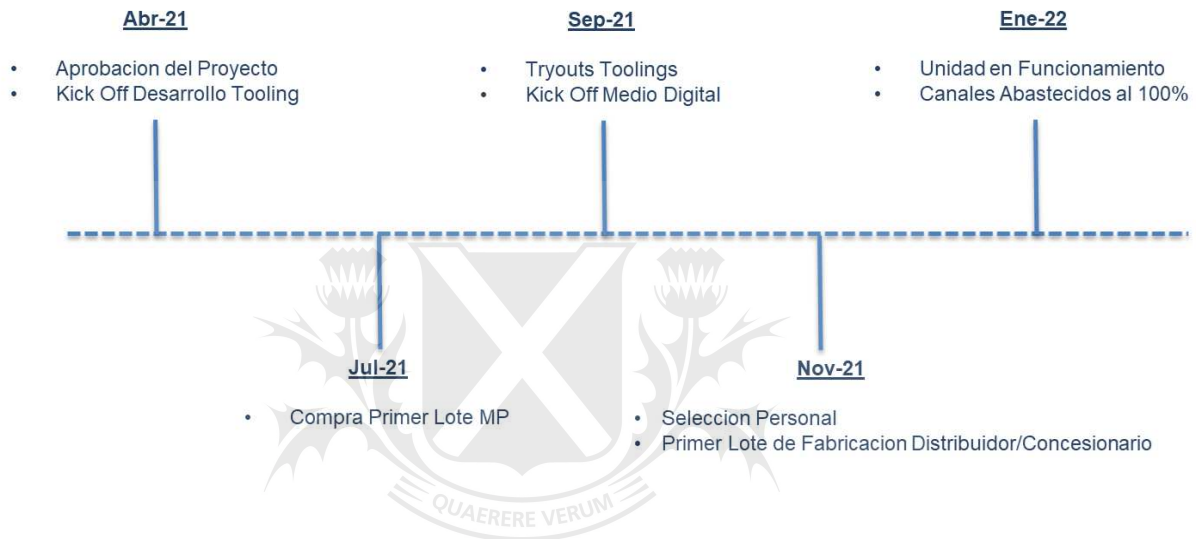
procedencias. Estas materias primas se utilizan para las piezas que van soldadas tanto en el Step Bar como en el Roll Bar, y para los soportes del Step Bar, estas materias primas son transformadas luego de ser recepcionadas en procesos de estampado en nuestras prensas hidráulicas y mecánicas para finalmente ligar las mismas a los conjuntos finales mediante procesos de soldadura por CO2 con aporte de alambre en acero inoxidable. *(ver anexo 9)*

En lo que a tubos respecta, los mismos tienen un diámetro de 76,20mm, con un espesor de #1,60mm, siendo que la provisión fue descripta en capítulos anteriores, los mismos luego de ser recepcionados reciben el proceso de transformación, como el doblado en máquinas CNC y el lijado, que los deja en condiciones para pasar a la etapa final de conjunto donde todos los componentes se vinculan para formar el conjunto Roll Bar o Step Bar. *(Ver anexo 9)*

Otra de las características en la que apalancamos nuestra unidad de negocios, es que nuestros procesos se encuentran balanceados y detalladamente estudiados bajo los sistemas y prácticas de mejoras continuas (Toyota Production System) y lean Manufacturing. Por su parte los mismos son regularmente auditados por las OEM's a las que proveemos de productos con similares características, siendo esto el cross check que valida nuestras prácticas y conclusiones in house.

VIII. Implementación del Negocio

La planificación proyectada para implementar nuestra nueva unidad de negocio se da de la siguiente manera:



En **Abril-21** se proyecta tener la aprobación de la nueva unidad de negocios por parte de los accionistas para con ello validar las inversiones necesarias y dar kick off al desarrollo del tooling (ver anexo 10). El tooling refiere a los moldes necesarios para la fabricación mediante estampado de los soportes de sujeción a las camionetas para los Roll Bar's y Step Bar's, como así también moldes de inyección para las piezas plásticas que componen los productos.

En paralelo con el desarrollo del tooling, en **Julio-21** se lanzará la compra del primer lote de materias primas, siendo que el cuello de botella son las órdenes de tubos que, tal como hemos desarrollado en capítulos anteriores, provienen del exterior. Lo mismo sucede con las materias primas que proceden de Ternium, donde al ser materias primas de uso habitual para nuestra compañía, el lead time que manejamos es de 60 días.

En **Septiembre-21** ya con las materias primas en planta, se realizan los tryouts de los toolings desarrollados. Siendo esta la etapa donde, luego de finalizar la

fabricación de los moldes (estampado e inyección), estos se prueban en las máquinas donde funcionarán, validando en las corridas de producción el correcto funcionamiento de los mismos y certificando con el departamento de calidad las capacidades de manufactura como así también la calidad de piezas producidas. Así mismo en este hito se seleccionará el estudio y el Key Account Manager con quien se diseñará la plataforma digital para dar inicio a este desarrollo que tiene un lead time de 60 días corridos.

En **Noviembre-21** con los toolings 100% liberados, se procede a la fabricación de los primeros lotes para las entregas de los accesorios al distribuidor clave y concesionario de cercanía llenando el circuito y comenzando con el forecast de producción.

Por su parte se comenzará con la búsqueda de la persona que ingresará de manera exclusiva para la nueva unidad de negocios con el fin de articular la misma dentro de la compañía.

Finalmente en **Enero-22**, se proyecta estar operativos al 100%, con los canales completos y la rueda de negocio girando.

Para el **2023/24** esperamos estar con presencia completa en los principales polos agropecuarios e industriales a nivel nacional.

Los planes para el **2025/26**, están fundamentados en el impulso que daremos al crecimiento de nuestro canal digital, orientándonos a tomar una posición de equilibrio en pos de no socavar el mercado de nuestro distribuidor clave, con quien apuntamos a mantener una larga y duradera relación.

No se estima la necesidad de incrementar personal como así tampoco la ampliación del parque de máquinas. A su vez la superficie de la cual disponemos en nuestras instalaciones tampoco será necesario que se vea incrementada, manteniendo nuestra estratégica locación.

IX. Equipo Emprendedor, Estructura Directiva

El equipo que lanzará esta unidad de negocio estará compuesto principalmente por dos personas, siendo una quien redacta esta tesis, acompañado de un colaborador clave.

Sebastián, de formación Ingeniero Mecánico, con 15 años de experiencia en la industria automotriz, habiendo comenzado sus pasos en el departamento de ingeniería de Establecimientos Gamar S.A. pasando luego a formar parte del área Comercial, alcanzando la Gerencia del sector en el año 2014; en el año 2015 se anexa a su gestión la Gerencia del Departamento de Ingeniería, alcanzando de esta manera una fusión de ambos departamentos para formar el **Departamento Técnico Comercial** que lidera hasta el día de hoy.

Los próximos pasos de Sebastián dentro de la compañía, son formar parte del Directorio de la misma, situación que está proyectada para fines de 2020, inicios del 2021. Posición desde la cual también dirigirá la nueva unidad de negocios, administrando las ventas y las finanzas.

Juan José, de formación Ingeniero Industrial, con 8 años de experiencia en la industria, a lo largo de su trayectoria fue incorporando de manera muy eficaz todos los manejos técnicos/comerciales, estrategias y políticas que maneja el sector automotriz. Todos estos sólidos conocimientos lo vieron convertirse en el responsable del área liderando el equipo de manera proactiva y con excelentes resultados.

Junto con los movimientos en la organización en torno a la Dirección, se proyecta que **Juan José** ocupe el rol de Gerente Técnico Comercial, posición desde la cual tendrá un rol muy importante en el desarrollo y lanzamiento de la nueva unidad de negocios, teniendo a su cargo los desarrollos de Ingeniería como así también toda la programación.

Esta dupla contará con la incorporación de una persona que articulará la nueva unidad de negocios con la estructura existente, siendo de ésta de donde se alimentará nuestra nueva unidad de negocios, usufructuando a modo de capacidad marginal los departamentos de Administración, Compras, Manufactura, RRHH y Logística.

Se proyecta participar a **Juan José** con un bono de hasta 3 sueldos, atado el mismo a la performance medida por los KPI's que en conjunto se definan para tener 100% alineadas las expectativas. Respecto de **Sebastián**, ya como Director participará de las ganancias de la unidad de negocio.

La nueva unidad de negocios funcionará bajo la misma Sociedad Anónima que la empresa principal, siendo el proyecto una nueva unidad de negocios.



X. Resultados Económicos – Financieros y Requerimientos de Inversión

Contexto Macro Económico

El 2020 deja al país en una situación compleja con una caída del PBI según proyecciones para fin de año igual al 11,60%. Los últimos 2 años donde los indicadores macro económicos de Argentina vienen marcando claros descensos sumado a la cuarentena que comenzó el 19 de Marzo del 2020 y la situación de debilidad en torno al conceso político junto el desprestigio de las instituciones, fueron un coctel explosivo que llevará a esta profunda caída del PBI para el 2020, arrastrando a un porcentaje muy significativo de la población a la situación de pobreza.

En contexto las proyecciones para el 2021 esperarían un rebote del PBI, pero el mismo seguirá acompañado de una alta inflación,

	2020			2021		
	Jul.20	Ago.20	Sep.20	Jul.20	Ago.20	Sep.20
PIB	-11,2	-11,1	-11,1	5,7	5,5	5,5
INFLACCIÓN	38,7	38,6	37,6	40,2	43,3	44,0

*Fuente Cesla

El motor agro exportador, que será principal fuente de ingresos de divisas para el país durante el 2021, de la mano de la reactivación de la economía mundial con mayor necesidad en el mercado de alimentos será el viento de cola para la reactivación industrial y crecimiento estructural. Así mismo se proyecta, según fuente Rofex, un tipo de cambio para Septiembre-21 en torno a las 135,70 pesos/usd, representando una devaluación inter anual en torno al 50%,

devaluación que supera la inflación marcando una ganancia en competitividad cambiaria.

Estos indicadores de la macro, repercuten en la micro de la industria en la cual nos desarrollamos de manera positiva, y tal como se describió en el capítulo que analizamos el mercado, el segmento de pick up's mantiene una fuerte tendencia positiva hacia el crecimiento del sector.

El mercado proyectado a partir de Enero-22 es el siguiente:

Accesorio	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Disponible Roll Bars (u)	52412	54698	55323	57350	59433
Mercado Disponible Step Bars (u)	32759	34069	34578	35964	36943

El plan de negocios contempla un crecimiento conservador pero constante y sostenido, asegurando la sustentabilidad del negocio, logrando el objetivo a través de la promoción del producto en redes sociales, como así también a medida que el producto se va dando a conocer en el boca a boca y por la propia recomendación de los comerciantes, tanto en los locales de after market como así también en los concesionarios de cercanía, y desde ya la promoción en recomendaciones que obtengamos en base a la excelente experiencia de compra que tengan los usuarios que opten por la compra directa con nosotros.

En el cuadro a continuación se evidencia cómo serán las proyecciones respecto de la cuota de mercado que tomaremos con nuestra unidad de negocios:

Accesorio	2022	2023	2024	2025	2026
Step Bar	328(u) 1,0%	681(u) 2,0%	864(u) 2,5%	1079(u) 3,0%	1293(u) 3,5%
Roll Bar	1572(u) 3,0%	3829(u) 7,0%	5532(u) 10,0%	6882(u) 12,0%	8915(u) 15,0%

Donde los precios unitarios de los productos según el canal de venta es el siguiente:

	Distribuidor	Concesionario	Canal Digital
Roll Bar	USD 145,67	USD 145,67	USD 194,23
Step Bar	USD 134,76	USD 134,76	USD 179,68

Por su parte, y al gozar tanto de mano de obra como de costos fijos marginales, el precio del producto se plantea completamente en dólares, ya tanto sus materias primas como los insumos se comercializan en dicha moneda.

La estructura de costos de cada uno de los productos es la siguiente:

Estructura de Costos Variables Roll Bar	Costo Unitario	Participación
Tubos Acero Inoxidable	USD 51,53	53,06%
Bobinas/Chapas Inoxidable	USD 3,12	3,21%
Bobinas/Chapas Acero al Carbono	USD 2,45	2,52%
Estándar Parts	USD 6,64	6,83%
3M	USD 4,28	4,41%
Lijas	USD 7,39	7,61%
Componentes	USD 1,58	1,63%
Insumos Pulido	USD 0,75	0,77%
Decapante	USD 0,18	0,19%
E-coat	USD 1,60	1,65%
Alambre Soldadura	USD 0,55	0,56%
Gas Soldadura	USD 0,12	0,13%
Packaging	USD 16,93	17,43%
Total	USD 97,12	
Estructura de Costos Variables Step Bar	Costo Unitario	Participación
Tubos Acero Inoxidable	USD 19,49	43,39%
Bobinas/Chapas Inoxidable	USD 7,69	17,12%
Componentes	USD 2,57	5,72%
Lijas	USD 2,86	6,37%
Insumos Pulido	USD 0,38	0,84%
Alambre Soldadura	USD 0,41	0,90%
Gas Soldadura	USD 0,24	0,54%
Packaging	USD 11,29	25,13%
Total	USD 44,92	

Estas políticas de precios se establecen por debajo de nuestros principales competidores, dejándonos de igual manera un excelente margen y la posibilidad de tener tanto con el distribuidor como con los concesionarios condiciones de negocio en donde la rentabilidad que ellos lograrán, generará un gran interés en comercializar nuestros accesorios por sobre la competencia, ya que tendrán más margen de rentabilidad asociada con nuestros productos.

Los precios de los productos de la competencia hoy se encuentran en torno a:

	Bracco	Steel Tiger	Keko	Bepo
Roll Bar	USD 317,37	USD 263,47	USD 293,41	USD 281,44
Step Bar	USD 319,76	USD 248,42	USD 221,56	USD 257,49

*NE Oct-20 TC 83,50

Como resultado de los share proyectados por los canales indicados en el capítulo 5, donde se describió el modelo de negocio, y pensando que ejercicio a ejercicio tomaremos esas cuotas de share, que aun con acciones defensivas por parte de nuestros competidores confiamos en tomar con seguridad, llegaremos a una facturación para cada uno de los productos igual a:

Accesorio	2022	2023	2024	2025	2026
Facturación Roll Bar	USD 236.689	USD 580.079	USD 840.834	USD 1.052.659	USD 1.385.256
Facturación Step Bar	USD 45.618	USD 95.498	USD 121.544	USD 152.667	USD 185.866

Por su parte el punto de equilibrio se da en el mix de ventas mínimas igual a:

Accesorio	Unidades
Step Bar	60
Roll Bar	441

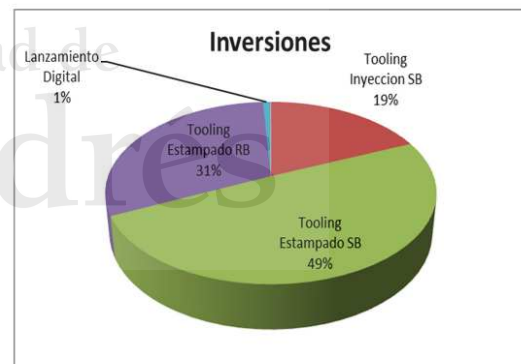
Inversión Inicial

Para el lanzamiento de nuestra nueva unidad de negocios, será necesario realizar inversiones en herramientas dedicados para poder atender el mercado de las tres principales pick up's que se comercializan en Argentina, siendo las mismas: Ford Ranger, Volkswagen Amarok y Toyota Hilux.

Para ello será necesario invertir en matriceria para la manufactura de los juegos de soportería que vinculan los accesorios a cada uno de los modelos de pick up's antes mencionados, y de manera adicional a la matriceria para los soportes será necesaria la inversión en moldes de inyección para piezas plásticas, como ser las pisaderas en Step Bar's como así también cubiertas embellecedoras para los soportes en el caso de Roll Bar's.

Por último, tenemos la inversión para el diseño y lanzamiento del canal digital.

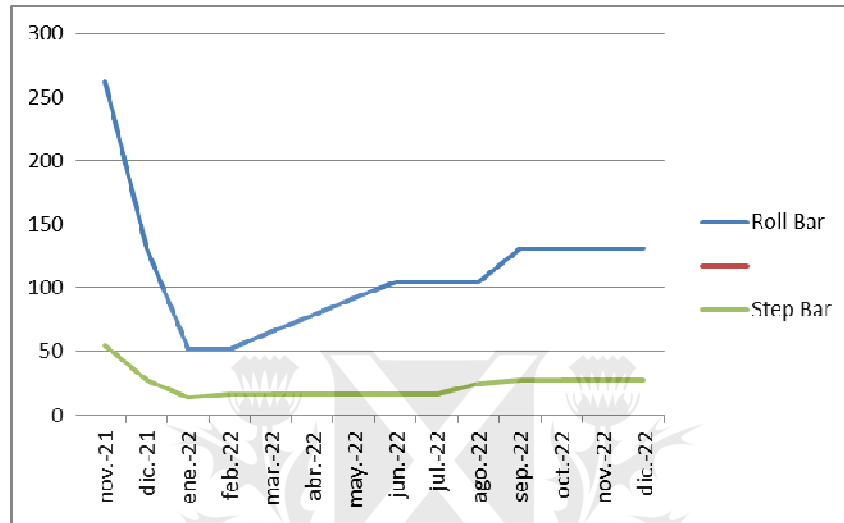
Distribución de la Inversión Inicial	
Tooling Inyección	USD 30.000
Tooling Estampado SB	USD 80.000
Tooling Estampado RB	USD 50.000
Lanzamiento Digital	USD 1.500
	USD 161.500



Forecast de Producción

En el siguiente gráfico podemos apreciar cómo se moverá el forecast, iniciándose con un pico para lograr abastecer al distribuidor y los concesionarios de cercanía, para luego tener un rump down e ir recuperando

volumen hasta normalizarse el suministro aplanando la demanda para **Septiembre-22**:



XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio

TIR – VAN – Periodo de Recuperación de Inversión

Los fondos para las inversiones, tal como mencionamos en capítulos anteriores, serán aportados por la compañía y se proyecta el recupero de los mismos en 1,62 años.

Inversión		USD 161.500
	2022	2023
Margen Neto	USD 29.585	USD 214.056
Recupero	USD 29.585	USD 131.915
Delta	-USD 131.915	USD 0

El siguiente cuadro evalúa los Flujos Libres y expone una perpetuidad planteada:

Evaluación de los Flujos Libres (usd)						
	Hoy	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow	-USD 161.500	USD 58.781	USD 130.867	USD 208.572	USD 272.496	USD 356.193
Valor Residual						USD 1.850.253
Flujo neto	-USD 161.500	USD 58.781	USD 130.867	USD 208.572	USD 272.496	USD 2.206.445

La tasa de crecimiento que se proyectó es igual al 3% anual a perpetuidad.

A continuación podemos ver en detalle la proyección de los free chas flow y sus componentes:

	Hoy	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos Por Ventas		USD 282.307,41	USD 675.577,01	USD 962.378,27	USD 1.205.326,07	USD 1.571.122,19
Gastos Operativos		-USD 240.042,66	-USD 493.821,10	-USD 681.588,33	-USD 836.728,05	-USD 1.070.911,07
EBIT		USD 42.264,75	USD 181.755,91	USD 280.789,93	USD 368.598,03	USD 500.211,12
EBIT/Ventas		14,97%	26,90%	29,18%	30,58%	31,84%
IIGG (30%)		-USD 12.679,43	-USD 54.526,77	-USD 84.236,98	-USD 110.579,41	-USD 150.063,34
NOPAT		USD 29.585,33	USD 127.229,13	USD 196.552,95	USD 258.018,62	USD 350.147,78
Depreciación		USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00
Inversión en NOF		-USD 3.104,43	-USD 28.662,35	-USD 20.281,21	-USD 17.822,43	-USD 26.254,93
Inversión en CAPEX	-USD 161.500,00					
Free Cash Flow	-USD 161.500,00	USD 58.780,90	USD 130.866,79	USD 208.571,75	USD 272.496,19	USD 356.192,86
Valor Residual						USD 1.533.813,83
FFL + Valor Residual	-USD 161.500,00	USD 58.780,90	USD 130.866,79	USD 208.571,75	USD 272.496,19	USD 1.890.006,68
Factor de Descuento		0,81	0,66	0,54	0,44	0,36
Valor Presente Free Cash Flow		USD 47.856,05	USD 86.742,24	USD 112.553,05	USD 119.718,93	USD 676.030,57
VAN		USD 1.042.901				
TIR		101%				
Ku		23%				

Ver anexo 12 Flujo de Efectivo – Necesidad Operativa de Fondos (NOF)

El **Ku** (tasa de descuento) se ha calculado en base a la beta desapalancada de industria equivalente (0,70) en mercado desarrollado corporativo, dentro del cálculo se tomaron los bonos libres de riesgo (EEUU) y se afectó el mismo elevando el riesgo por tratarnos de una Pyme (+30%) como así también se afectó el cálculo al riesgo país local (10%).

La viabilidad del negocio, presenta factores de éxito críticos que están plenamente resueltos positivamente. Por ejemplo, la sustentabilidad del modelo

apalancado en la utilización de la capacidad ociosa que nos brinda el tipo de contratos que poseemos con Ford Motor Argentina.

Por otra parte las decisiones macro económicas y políticas también son parte de los factores críticos, ya que las principales materias primas provienen del exterior, por lo cual toda traba a la importación que pueda ser impuesta por el gobierno complejiza la operativa. Aquí una vez más gozamos de las ventajas de la compañía madre, ya que poseemos herramientas en el entorno **Non Market** con las terminales y la asociación que nos agrupa como Autopartista para sobrepasar el caso de trabas en las importaciones. Esto quiere decir que cualquier acción gubernamental que, por ejemplo, trabe la importación de los tubos de acero inoxidable desde Uruguay, afectará también a Ford quien posee las herramientas para destrabar este tipo de situaciones. Así mismo en paralelo podemos accionar con la asociación que nos agrupa AFAC (Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes) que también posee capacidades de gestión gubernamental para solucionar problemas de esta índole.

Por su parte hemos analizado la proyección de ventas en dos escenarios alternativos con altas y bajas en las ventas, y pudimos comprobar que los márgenes del negocio se mantienen estables, ya que al poseer costos fijos bajos, un 30% de alta o un 30% de baja en las ventas por ejemplo, no modifican de manera significativa los indicadores de rentabilidad.

Recordemos los indicadores EBIT/Ventas y NOPAT/Ventas:

Evolución EBIT - NOPAT					
	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	USD 42.265	USD 181.756	USD 280.790	USD 368.598	USD 500.211
EBIT / Ventas	14,97%	26,90%	29,18%	30,58%	31,84%
NOPAT / Ventas	10,48%	18,83%	20,42%	21,41%	22,29%

La unidad funcionará bajo la misma Sociedad Anónima de Establecimientos Gamar S.A.

Finalmente respecto de las habilitaciones, tal como hemos descrito en capítulos anteriores, ambas plantas en las cuales se desarrollan las actividades de nuestra compañía cumplen con las altas exigencias del mercado automotriz, estando presentes de manera muy clara las habilitaciones en el ámbito Municipal y Provincial.

El ámbito Municipal habilita nuestras instalaciones como plantas productivas y certifica que la compañía cumple con todas las normas de seguridad e higiene.

La provincia de Buenos Aires nos fiscaliza mediante la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible) el cumplimiento de las políticas ambientales para la preservación de la diversidad biológica de los territorios mediante auditorías anuales.

No obstante el cumplimiento de las normas: IATF 16949, ISO 14001 e ISO 9000, que son requerimiento para poder ser proveedores de las terminales automotrices, incluyen estas habilitaciones municipales y provinciales.

XII. Fuentes Bibliográficas

- Lawrence G. Hrebiniak and William F. Joyce (1985) Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism.
- Robert J Dolan (2000) Comentario Sobre la Estrategia de Marketing.
- Gustavo Genoni (2006) ¿Cuánto tiene que rendir una inversión?.
- Geralt Zalman (2004) Como Piensan los Consumidores.
- Salim Ismail (2014) Organizaciones Exponenciales.
- David P Baron (1995) Integrated Strategy.
- Anne E Gray / James Leonard (2016) Fundamentos de Procesos
- Roy D Shapiro (2013) Operations Management Reading: Process Analysis.
- Steven Spear / Kent Bowen (1999) Decoding the AND of the Toyota Production System.
- Naik, Gautman (2006). A hospital races to learn lessons of Ferrari pit stop.
- P Fraser Johnson (2002) An Introduction to Inventory Control and Independent Demand
- Henri Ghesquiere (2006) Singapore's Success : Engineering Economic Growth
- Timothy A Luehrman (1997) What's It Worth? A General Manager's Guide to Valuation Harvard Business Review.
- <https://datos.bancomundial.org/>
- <https://www.oecd.org/pisa/>
- <https://www.rofex.com.ar/cem/FyO.aspx>
- https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/
- <https://www.indec.gob.ar/>

- <http://www.opds.gba.gov.ar/>
- <https://www.iatfglobaloversight.org/>
- <https://www.mdsystem.com/imdsnt/startpage/index.jsp>
- <https://www.aperam.com/stainless/sales-agencies-service-centres/argentina/>
- <https://ar.ternium.com/es>



Universidad de
SanAndrés

XIII. Anexos

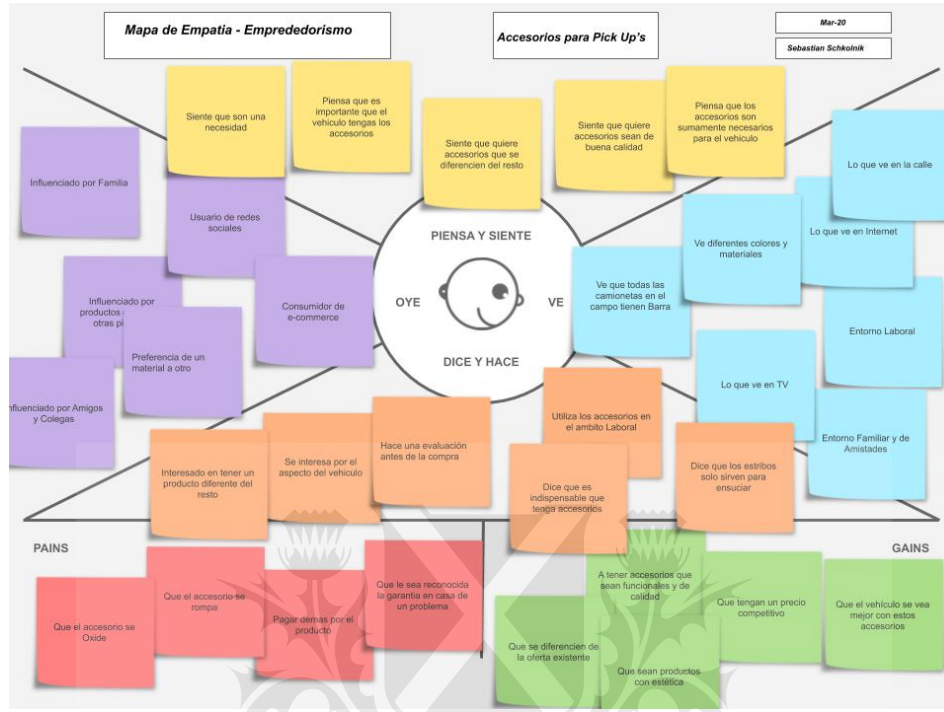
Anexo 1: Ejemplos Entrevistas

1. **Nombre y Apellido:** Juan Ignacio Santamaría
2. **Edad:** 33 años
3. **Lugar de residencia:** Vicente Lopez
4. **Profesion/Ocupacion:** Ingeniero Mecanico
5. **Estado Civil:** En pareja
6. **Composición de la familia:** mujer y 1 hijo
7. **Que pick up tiene:** Hilux
8. **Utilidad que le da al vehículo:**
Uso laboral exclusivamente.
9. **Cuanto valora que el vehículo posea barra antivuelco:**
En el caso de ellos la barra la usa para sujetar la carga, a pesar de que la camioneta tienen ganchos en la caja, los mismos son débiles, por lo cual si o si deben colocar barra a las pick ups, considera imprescindible que el vehículo tenga la barra.
10. **Cuanto valora que el vehículo posea estribos:**
No colocan nunca estribos porque tienen cabina simple y no les gusta cómo queda estéticamente. En el caso de que incorporen una pick up doble cabina, ya sea para el ámbito laboral o personal, si le colocaría estribos, ya que los considera necesarios para que suban al vehículo personas mayores.
11. **En caso de que el vehículo al momento de la adquisición no posea accesorios, está dispuesto a invertir en los mismos?**
Si o si en la barra.
12. **Le interesa la funcionalidad del producto o también así su calidad percibida?**
Al momento de comprar la barra lo hicieron en un local de after market, y si bien se encargaron de buscar una barra que quede estéticamente bien en la pick up, el factor precio termina siendo preponderante al momento de la decisión.
13. **Esta usted dispuesto a invertir un adicional por un producto distintivo?**
No para el vehículo de trabajo.
14. **A la hora de elegir, se inclinaría por algún material y terminación superficial en particular?**
Para las camionetas de trabajo siempre seleccionan barras en 1010 pintadas.
15. **Que medios utilizas para evaluar alternativas?**
Internet, otras pick ups.
16. **Tiene hobbies?, cuáles son?**
Restaura motos
17. **Deporte que practica y/o es aficionado?**
Va al gym y es aficionado al futbol.

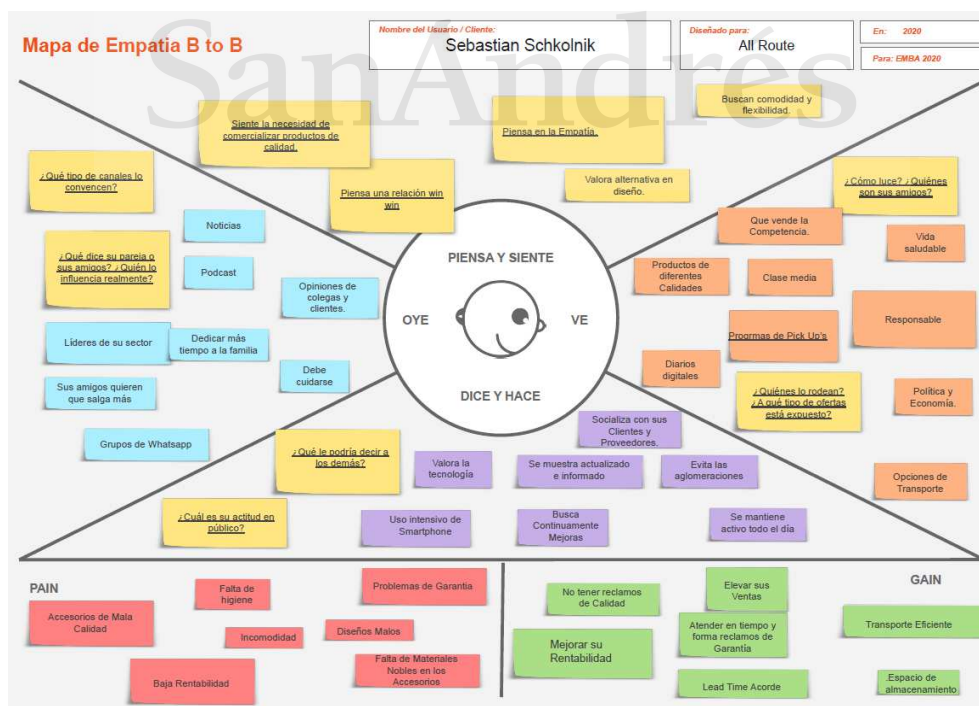
Ejemplos Entrevistas

1. **Nombre y Apellido:** Jesús Rani
2. **Edad:** 75 años
3. **Lugar de residencia:** Charlone
4. **Profesión/Ocupación:** Comerciante de maquina agrícolas
5. **Estado Civil:** Casado
6. **Composición de la familia:** mujer, 2 hijos, 3 nietos
7. **Que pick up tiene:** Hilux y S10
8. **Utilidad que le da al vehículo:**
Uso dual, las camionetas se usan todo el día para todo.
9. **Cuanto valora que el vehículo posea barra antivuelco:**
No hay camioneta que haya tenido el a la que no le haya colocado barra antivuelco, no se puede trabajar en el campo sin barra, menciona que en la campaña no hay camioneta que no la tenga.
10. **Cuanto valora que el vehículo posea estribos:**
Quedan bien en la camioneta pero sirven más para ensuciar el pantalón que otra cosa. Aunque no deja de ser una comodidad al momento de subir al vehículo.
11. **En caso de que el vehículo al momento de la adquisición no posea accesorios, está dispuesto a invertir en los mismos?**
Sin duda a todas las pick ups le ha puesto las barras, lo hace en negocios de after market, ya que considera que los precios de los productos en concesionario son indebidamente elevados.
12. **Le interesa la funcionalidad del producto o también así su calidad percibida?**
Es tan importante la funcionalidad como la calidad percibida.
13. **Esta usted dispuesto a invertir un adicional por un producto distintivo?**
Sí, es importante para el que las camionetas luzcan bien.
14. **A la hora de elegir, se inclinaría por algún material y terminación superficial en particular?**
Sí, en caso de la camioneta que más se usa para trabajar una barra de 1010 pintada y en caso de la otra pick up Inoxidable.
15. **Que medios utilizas para evaluar alternativas?**
Negocios del rubro.
16. **Tiene hobbies?, cuáles son?**
La parrilla
17. **Deporte que practica y/o es aficionado?**
Aficionado al futbol.

Anexo 2: Mapa de Empatía B2C

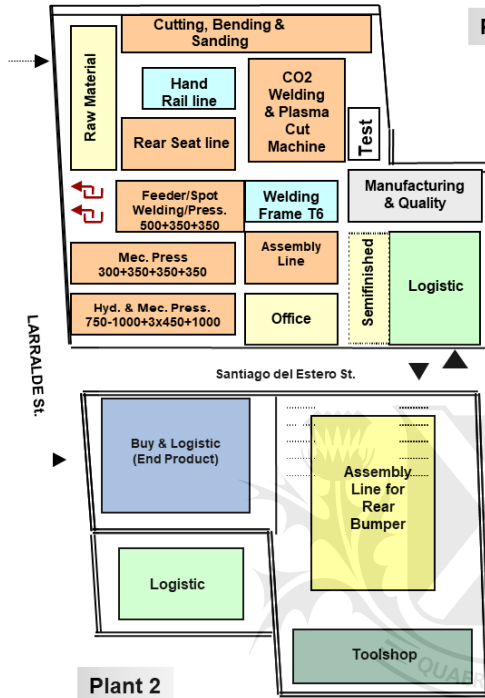


Mapa de Empatía B2B



Anexo 3: Layout Planta

Main Site Lay Out



Plant 1:

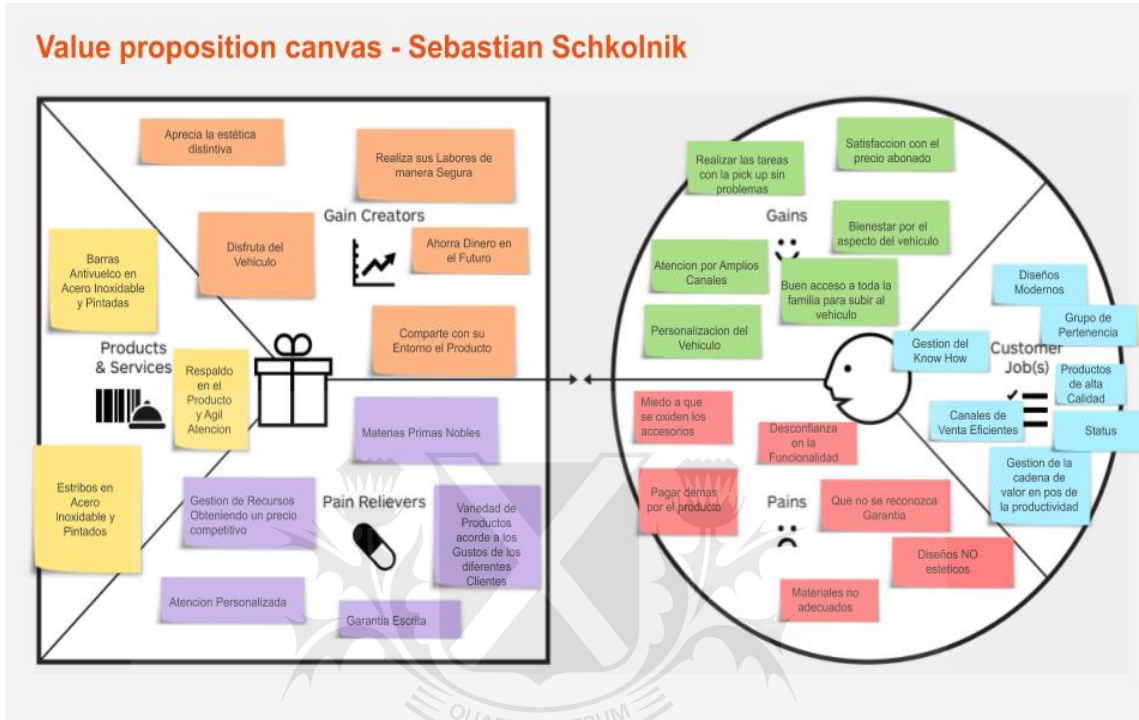
- > **Process:**
- > Cutting
 - > Stamping
 - > Welding
 - > Tube Bending
 - > Sanding & Polishing
- > **Total covered 7320 m2**

Plant 2:

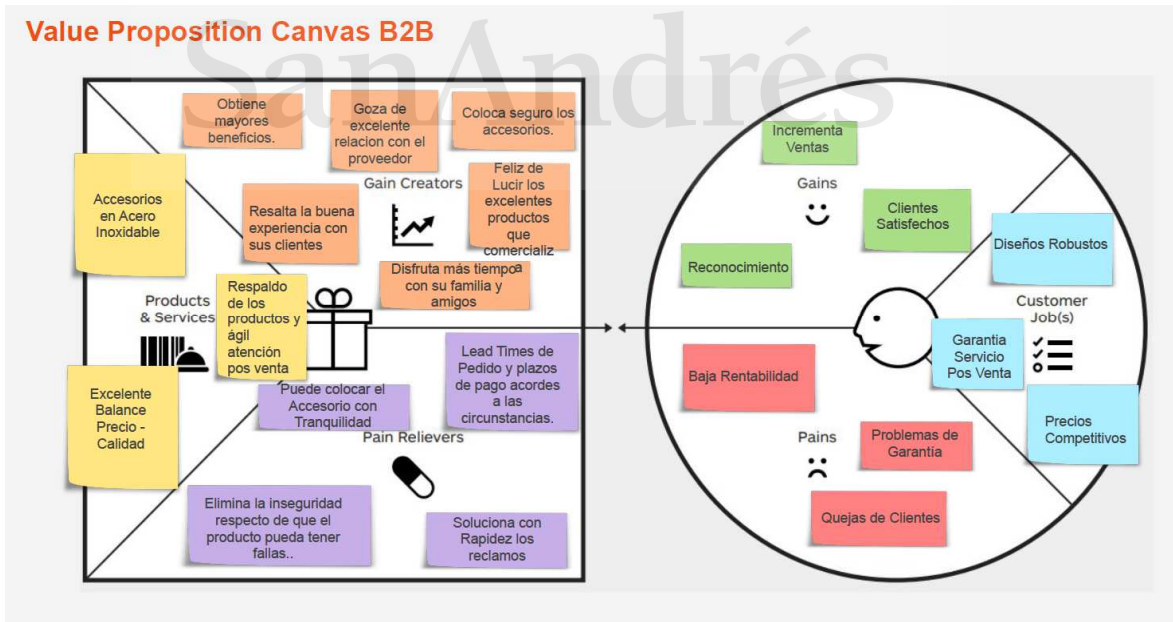
- > **Process:**
- > Assemblies
 - > Warehouse
 - > Tool shop
- > **Total covered 5300 m2**

Anexo 4: Value Proposition Canvas

B2C

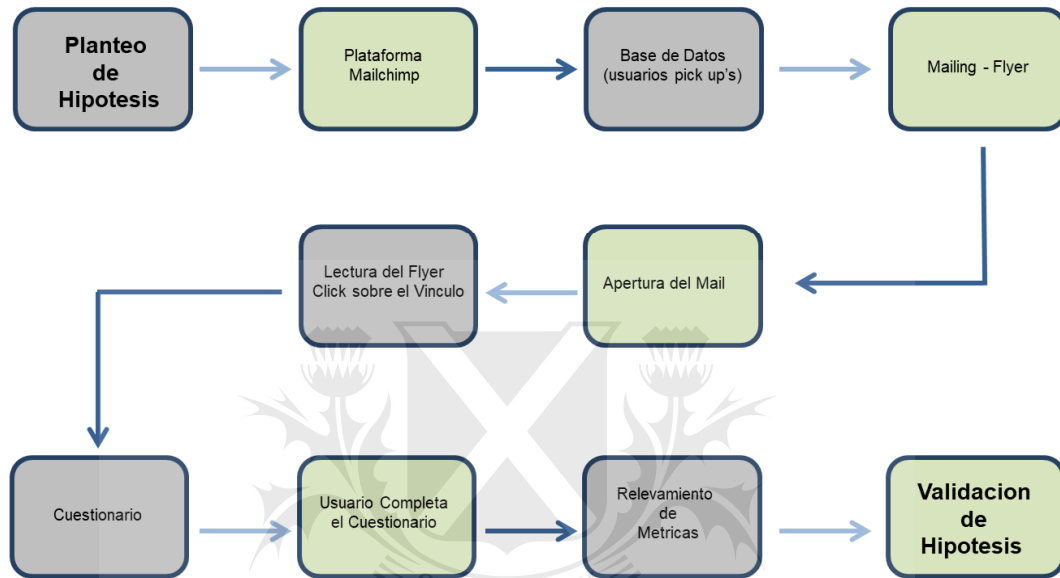


B2B



Anexo 5: Flow del Experimento

FLOW DEL EXPERIMENTO



Anexo 6: Metodología 8D



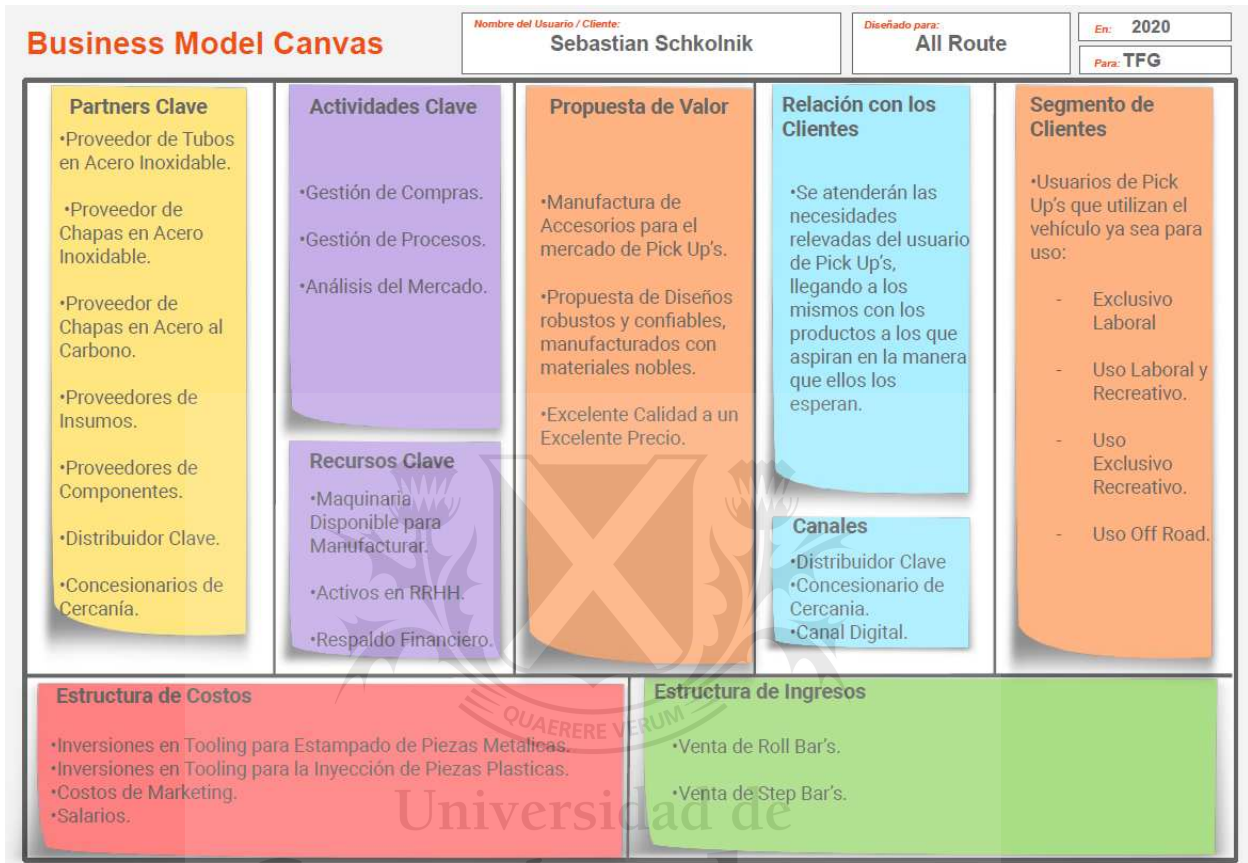
Anexo 7: Ubicación Argentina pruebas PISA

País	Puntaje promedio	Nivel 1 o menor	Nivel 2	Nivel 3 o mayor
Chile	452,3	31,7	29,5	38,8
Uruguay	427,1	41,9	28,1	30,0
Costa Rica	426,5	42,0	32,1	25,9
México	420,5	44,7	31,7	23,6
Brasil	412,9	50,0	24,5	25,5
Colombia	412,3	49,9	27,7	22,4
<i>Promedio América Latina</i>	<i>407,2</i>	<i>51,0</i>	<i>26,3</i>	<i>22,7</i>
Argentina	401,5	52,1	25,7	22,2
Perú	400,5	54,3	25,8	19,9
Panamá	377,0	64,3	23,0	12,7
República Dominicana	341,6	79,1	15,0	5,9

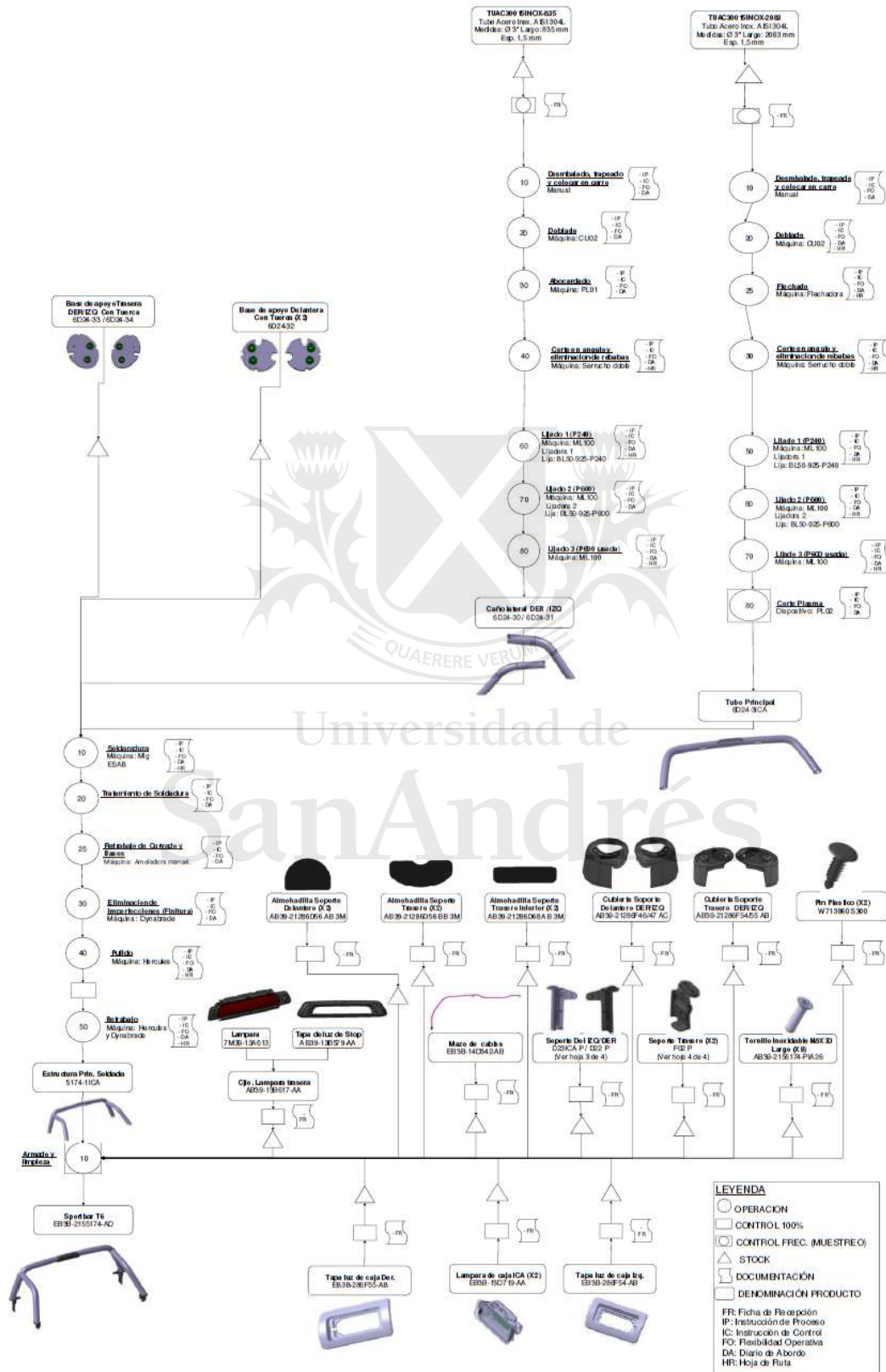
Fuente: OCDE, datos de PISA 2018.



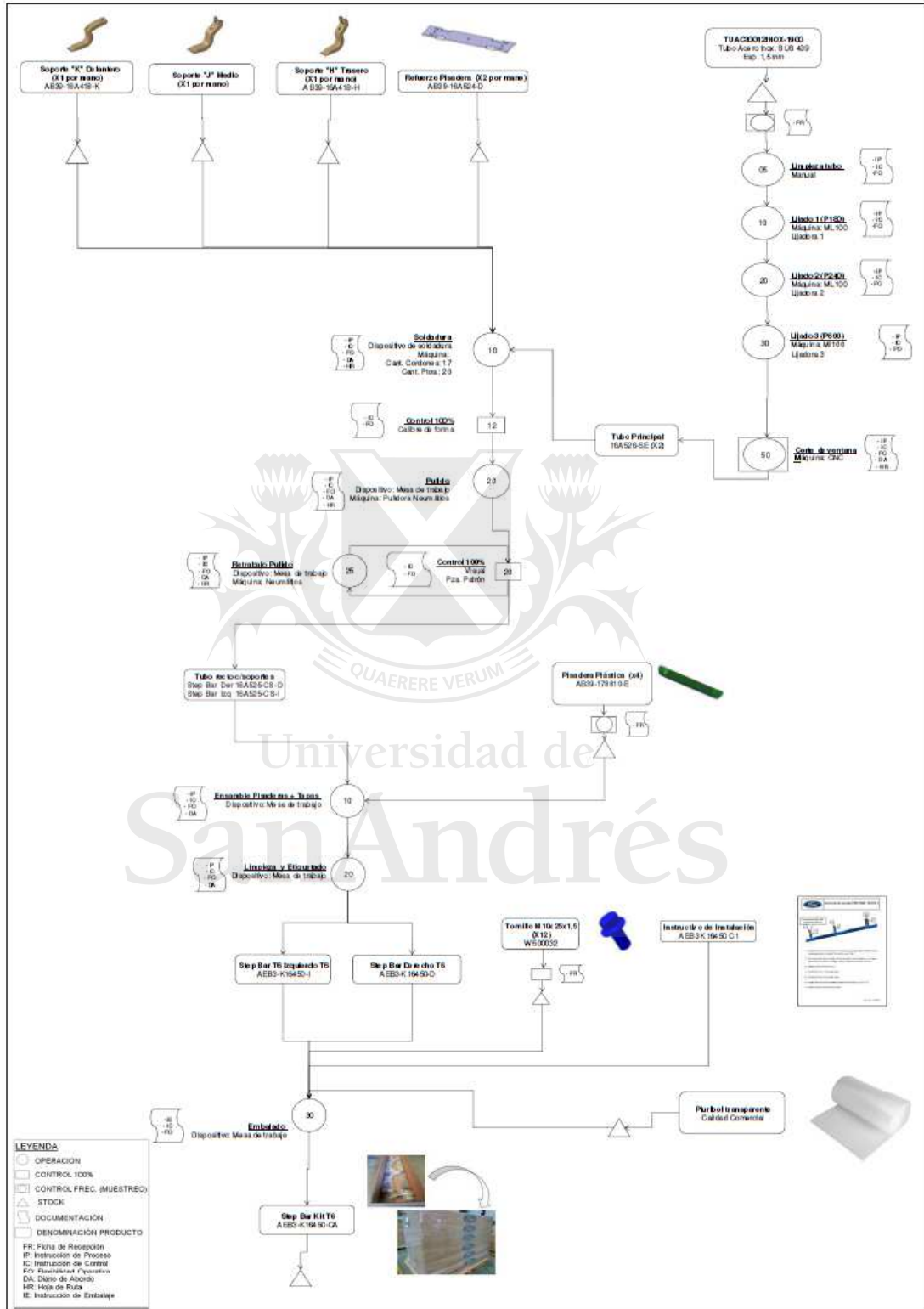
Anexo 8: Model Business Canvas



Anexo 9: Flujogramas de Procesos

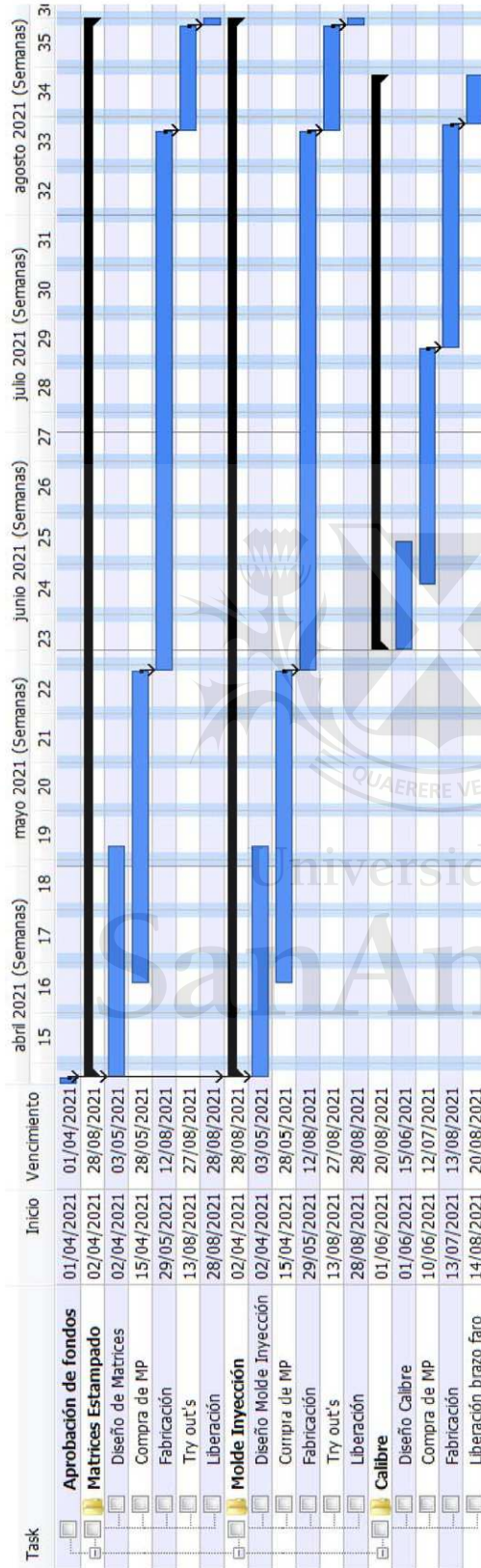


Flujogramas



Anexo 10: Timing Chart Inversiones

Desarrollo de Inversiones



Anexo 11: Costos Asociados

Roll Bar

Tubos Acero Inoxidable	USD 51,53
Bobinas/Chapa Inoxidable	USD 3,12
Bobinas/Chapas Acero al Carbono	USD 2,45
Estándar Parts (tornillos y tuercas)	USD 6,64
Lijas de Desbaste 3M	USD 4,28
Pastas de Lijado y Pulido	USD 7,39
Piezas Plásticas	USD 1,58
Insumos Pulido	USD 0,75
Decapante	USD 0,18
E-Coat + Powder Paint	USD 1,60
Alambre Soldadura	USD 0,55
Gas Soldadura	USD 0,12
Packaging	USD 16,93
Total	USD 97,12

Step Bar

Tubos Acero Inoxidable	USD 19,49
Bobinas/Chapas Acero Inoxidable	USD 7,69
Piezas Plásticas	USD 2,57
Lijas de Desbaste 3M	USD 2,86
Insumos Pulido	USD 0,38
Alambre Soldadura	USD 0,41
Gas Soldadura	USD 0,24
Packaging	USD 11,29
Total	USD 44,92

Costos Fijos

Costos Fijos	
Sueldo y Cargas Sociales	USD 20.428,57
Estudio de Diseño	USD 7.714,29
Total Anual	USD 28.142,86

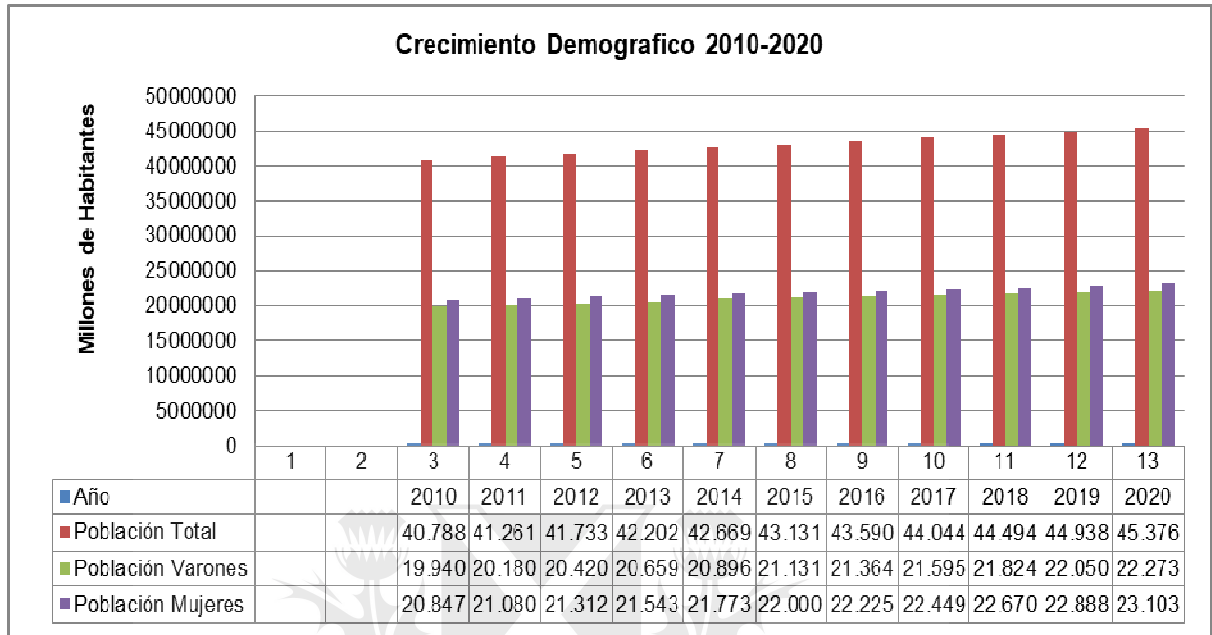
Anexo 12: Estado de Resultados / Flujo de Efectivo / NOF

Estado de Resultados (usd)					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas netas	USD 282.307	USD 675.577	USD 962.378	USD 1.205.326	USD 1.571.122
Gastos operativos	USD 240.043	USD 493.821	USD 681.588	USD 836.728	USD 1.070.911
Remuneraciones y cargas sociales	USD 20.429	USD 20.429	USD 20.429	USD 20.429	USD 20.429
Honorarios y Servicios Profesionales	USD 7.714	USD 7.714	USD 7.714	USD 7.714	USD 7.714
Gastos Bancarios	USD 3.388	USD 8.107	USD 11.549	USD 14.464	USD 18.853
Ingresos Brutos	USD 4.940	USD 11.823	USD 16.842	USD 21.093	USD 27.495
Insumos Roll Bar	USD 152.703	USD 371.846	USD 537.274	USD 668.355	USD 865.785
Insumos Step Bar	USD 14.715	USD 30.608	USD 38.832	USD 48.466	USD 58.083
Gastos de Comercialización	USD 3.853	USD 10.995	USD 16.649	USD 23.907	USD 40.252
Depreciación de Bienes de Uso	USD 32.300	USD 32.300	USD 32.300	USD 32.300	USD 32.300
EBIT	USD 42.265	USD 181.756	USD 280.790	USD 368.598	USD 500.211
Impuesto a las Ganancias	USD 12.679	USD 54.527	USD 84.237	USD 110.579	USD 150.063
NOPAT	USD 29.585	USD 127.229	USD 196.553	USD 258.019	USD 350.148

Estado de Flujo de Efectivo (usd)						
	Hoy	2022	2023	2024	2025	2026
Resultado neto/NOPAT		USD 29.585,33	USD 127.229,13	USD 196.552,95	USD 258.018,62	USD 350.147,78
Depreciación bienes de uso		USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00	USD 32.300,00
más/(menos):		USD 32.300,00				
Variación NOF		USD 3.104,43	USD 28.662,35	USD 20.281,21	USD 17.822,43	USD 26.254,93
Efectivo generado por las operaciones		USD 58.780,90	USD 130.866,79	USD 208.571,75	USD 272.496,19	USD 356.192,86
Pagos compras de bienes de uso	USD 161.500,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Pagos compras de intangibles	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Efectivo aplicado a las inversiones	USD 161.500,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Free cash flow	-USD 161.500,00	USD 58.780,90	USD 130.866,79	USD 208.571,75	USD 272.496,19	USD 356.192,86
Saldo de efectivo		USD 58.780,90	USD 189.647,69	USD 398.219,43	USD 670.715,63	USD 1.026.908,48

Necesidad Operativa de Fondos (NOF)	Hoy	2022	2023	2024	2025	2026
Necesidad operativa de fondos		-USD 3.104,43	-USD 31.766,77	-USD 52.047,98	-USD 69.870,41	-USD 96.125,34
Cuentas a cobrar por ventas		USD 23.526,00	USD 56.298,00	USD 80.198,00	USD 100.444,00	USD 130.927,00
Días de clientes		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Proveedores		USD 13.951,00	USD 33.538,00	USD 48.009,00	USD 59.735,00	USD 76.989,00
Días de proveedores		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
NOF antes de IIGG		USD 9.575,00	USD 22.760,00	USD 32.189,00	USD 40.709,00	USD 53.938,00
Impuesto a las Ganancias a Pagar		USD 12.679,43	USD 54.526,77	USD 84.236,98	USD 110.579,41	USD 150.063,34
NOF Después de IIGG		-USD 3.104,43	-USD 31.766,77	-USD 52.047,98	-USD 69.870,41	-USD 96.125,34

Anexo 13: Indicadores Análisis PESTEL



Fuente INDEC – Proyecciones Nacionales



Fuente Banco Mundial