



Licenciatura en Administración

**PLAN DE NEGOCIOS:  
INSTALACIÓN  
DE ALINEADORA Y BALANCEADORA  
EN EL SERVICIO DE POSVENTA**

Trabajo de Investigación

POR

**José Ignacio Goldstein**

DIRECTOR:

**Prof. Silvia Lemos**

**M e n d o z a - 2 0 1 8**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Introducción	5
1-Capítulo I	Perspectiva del Proyecto	6-38
1.1	Consideraciones	6
1.2	Metodología	7
1.3	Desarrollo Teórico del Modelo	11
1.4	Propuesta Goldstein	22
1.5	Problema	23
1.6	Uso de Balanceadora	24
1.7	Uso de Alineadora	29
1.8	Importancia	36
1.9	Objetivo General	37
1.10	Objetivo Medio	37
1.11	Justificación	37
1.12	Alcance	38
1.13	Hipótesis	38
2-Capítulo II	La Empresa	39-61
2.1	Desarrollo del Negocio	39
2.2	Misión y Visión	40
2.3	Valores	41
2.4	Mercado Metas y Posicionamiento	42
2.5	Análisis del sector	43
2.5.1	Análisis de la Competencia	43
2.5.2	Análisis del Macroentorno	45
2.5.3	Análisis del Microentorno	46
	2.5.3.1 Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	47
	2.5.3.2 Análisis FODA	50
2.6	Análisis de la Participación de Mercado	52
2.7	Plan de Marketing	56
2.7.1	Fases del Plan de Marketing	57
	2.7.1.1 Resumen Ejecutivo	57
	2.7.1.2 Descripción y Análisis de la Situación	58
	2.7.1.3 Fijación de Objetivos	58
	2.7.1.4 Estrategia de Marketing	58
	2.7.1.5 Plan de Acción	58
	2.7.1.6 Supervisión	59

	2.8	Recursos Humanos y Estructura Organizacional	59
	2.8.1	Recursos Humanos	59
	2.8.2	Estructura Organizacional	60
	2.9	Aspecto Técnico, Económico y Financiero	61
	2.9.1	Estudio de Factibilidades	61
3-Capítulo III		Plan de Negocios	62-85
	3.1	Historia de la Empresa	63
	3.2	Misión y Visión	65
	3.3	Posicionamiento	65
	3.4	Mercado	66
	3.5	Alcance	66
	3.5.1	Factibilidad Técnica	66
	3.5.2	Factibilidad Económica	66
	3.5.3	Factibilidad Financiera	67
	3.6	Análisis FODA	67
	3.6.1	Análisis de Fuerzas Internas	67
		3.6.1.1 Fortalezas	67
		3.6.1.2 Debilidades	68
	3.6.2	Análisis de Fuerzas Externas	68
		3.6.2.1 Oportunidades	68
		3.6.2.2 Amenazas	69
	3.6.3	Análisis de Estrategias	71
		3.6.3.1 Estrategia para Maximizar Fortalezas y Aprovechar Oportunidades	71
		3.6.3.2 Estrategia para Minimizar Debilidades y Aprovechar Oportunidades	71
		3.6.3.3 Estrategia para Maximizar Fortalezas y Reprimir Amenazas	71
		3.6.3.4 Estrategia para Minimizar Debilidades y Reprimir Amenazas	71
	3.7	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	71
	3.7.1	Poder de Negociación de los Clientes	71
	3.7.2	Poder de Negociación de los Proveedores	72
	3.7.3	Amenaza de los Nuevos Entrantes	72
	3.7.4	Amenaza de Productos Sustitutos	73
	3.7.5	Rivalidad Entre Empresas	73

3.7.6	Conclusiones del Análisis del Microentorno	73
3.8	Aplicación del Modelo en la Empresa	74
	Conclusiones	86-88
	Bibliografía	89-90

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo desarrollaré un plan de negocios sobre la instalación de maquinaria de alineación y balanceo en el servicio posventa. Dicho análisis permitirá obtener una visión acerca de la viabilidad de la inversión y la factibilidad del proyecto. Para ello desarrollaré un estudio bajo el método de trabajo desarrollado por Osterwalder & Pigneur denominado canvas. El problema surge por la exigencia creciente por parte del cliente. Es necesario brindar un valor agregado de modo de poder mantener una relación a largo plazo que asegure la supervivencia del negocio. El trabajo que la maquinaria permitirá realizar tiene como contrapartida un nivel de inversión significativo, y a su vez el costo de no realizarlo es aún mayor ya que son servicios diferenciales que se terminan adquiriendo en otro taller. Para la empresa, contar con la maquinaria significaría poder promocionar aun mas sus servicios, disminuir riesgos asociados, aumentar la capacidad de sus operadores como también el flujo de clientes y contar una nueva fuente de ingresos, todo pensando en obtener una ventaja competitiva significativa que asegure el negocio a largo plazo.

El trabajo consta de tres capítulos muy claros y fáciles de comprender para cualquier interesado en el tema. El primero se basa en la situación contextual del trabajo, dejando en claro las bases de la investigación como también ofreciendo un nítido y breve desarrollo de lo teórico del modelo de trabajo. El segundo intenta ubicar al lector respecto de la empresa sobre la que se realiza el trabajo, conocer un poco sobre su pasado, su presente y futuro. También se plantean teóricamente aspectos que serán involucrados posteriormente en el trabajo de modo de asegurar un análisis cabal de todos los temas que son necesarios para tomar decisiones acertadas. Finalmente, en el capítulo tres, el análisis se traslada a la aplicación práctica donde se muestra la realidad y los datos correspondientes, se muestran los componentes del canvas como también los análisis de otros autores, también tenidos en cuenta para el desarrollo de las conclusiones.

Lo obtenido posterior al trabajo nos determina que la empresa debe continuar creciendo y trabajando en conjunto para lograrlo. Se vincula lo planteado en el lienzo para llevarlo al trabajo cotidiano y poder obtener el fruto de ello. Esperamos poder revertir en el corto plazo la participación de mercado, pero confiamos en que ello solamente será viable si somos conscientes de la realidad en la que vivimos, si conocemos a nuestros competidores y clientes y en base a ello, planificamos, actuamos y finalmente analizamos los resultados.

## Capítulo I

### Perspectiva del Proyecto

En el siguiente capítulo desarrollaremos todos los aspectos que son importantes para comprender en que situación se encuentra la empresa, cuales son las razones que la movilizan, que método se tomará como forma de trabajo, cuales son los objetivos e hipótesis y un breve compilado de los aspectos teóricos que los autores elegidos utilizan para el desarrollo del modelo canvas.

#### 1.1 Consideraciones

Es sabido que previo a tomar decisiones es necesario llevar a cabo una planificación y realizar los estudios pertinentes en busca de poder disminuir al máximo el gran problema que nos asecha, la incertidumbre. En todos los ámbitos y aspectos de la vida se nos pone de frente la duda sobre qué hacer en determinadas circunstancias, cómo llevar a cabo un proyecto, cuando insistir y cuando desistir, si es correcto o no realizar la compra/venta, etc.

Hay diversos tipos de personas con infinitos temores y preocupaciones, hay quienes le asignan mayor importancia al conocer el futuro o intentar predecirlo y hay quienes no tienen igual interés en esos aspectos, y por lo tanto los afectan de distinta manera.

También es sabido que la incertidumbre tiene una asociación muy fuerte y directa con el riesgo de modo, que a medida que uno aumenta, el otro también aumenta. El riesgo es medible de distintas formas y existen múltiples tipos de riesgo. Dependiendo del ámbito en que se trate podemos decir que se le asignan distintas concepciones. En el aspecto económico financiero, podemos decir, que se interpreta como la posibilidad de sufrir pérdidas significativas que pongan en juego el respaldo financiero de la entidad, de modo de no poder asegurar su presencia en el mercado. En general, podríamos decir que está compuesto por una probabilidad de ocurrencia y una vulnerabilidad a la magnitud de los daños que se puedan generar.

De aquí decimos que surge la aversión al riesgo o de lo contrario, ser propenso al riesgo. Esto se mantiene en el interior de cada uno y en la postura, que cada uno decide llevar a cabo en una determinada situación. Por lo general, estas posturas no son fijas y se van modificando según diversas variables que intervienen, siendo la información la de mayor importancia. No todos cuentan con la misma información, no todos la interpretan de igual manera y no todos tienen el mismo concepto sobre un aspecto en particular. Es por ello, que se da, que, en todo hecho, hay personas que consideran la situación

como positiva o favorable y quienes lo ven como negativo y desfavorable. Por detrás de esto, encontramos miles de causas que llevan a las personas a tomar sus decisiones.

Imaginemos ahora, lo complejo que resulta la toma de decisiones en una persona e intentemos trasladarlo a una organización, entendiendo como tal, a un conjunto de personas trabajando a la par de estructuras y sistemas administrativos, con el objetivo principal de lograr propósitos específicos, por medio de la gestión del talento humano y las relaciones.

Partimos de la base de qué existen diversos tipos de empresas y que es posible clasificarlas según la actividad a la que se dedican, cantidad de empleados, montos de facturación, antigüedad en el sector, imagen, etc. A medida que una empresa es más grande, tanto interna como externamente, el nivel de formalización de las actividades y de niveles jerárquicos se espera que aumenten. Esto va de la mano con los procedimientos, procesos, manuales, y requerimientos específicos, de las áreas que se imponen para intentar establecer un orden y mantener la estabilidad de la organización. A su vez esto demora en muchos casos la toma de decisiones y el paso de información hacia todos los niveles y sectores. Principalmente debido a la amplitud y dificultad de llegar sencillamente a las personas, de modo, que todos comprendan lo mismo de la misma información.

Luego queda establecido que es necesario planificar para tomar decisiones, intentando predecir el futuro y así reducir al máximo la incertidumbre. Para tomar decisiones, normalmente se espera tener un grado de certeza que nos permita obtener seguridad sobre los resultados, aunque hay que aclarar que en la realidad las situaciones suceden en un contexto variable por lo que no siempre podemos decidir en base a fundamentos fijos y estables. La seguridad en una decisión aporta tranquilidad sobre el camino correcto a tomar, de modo de poder establecer medidas y estándares, que nos sirvan para controlar los resultados futuros. “Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar” -Peter Drucker. Desde mi punto de vista, siempre que se toman decisiones es correcto mirar hacia atrás, realizar un análisis de las situaciones previas, de modo de estar más informados para el futuro y poder conocer nuestros errores de modo de no repetirlos, pudiendo sortear las dificultades que surjan.

Trasladándolo a organizaciones de mayor envergadura con áreas de trabajo diferenciadas, en donde cada sector tiene alto nivel de independencia, pero no así económicamente, es fundamental saber armar un plan del proyecto a realizar, así se generará interés en la dirección y en conjunto poder analizar la factibilidad del plan establecido.

## 1.2 Metodología

La metodología que se utilizará para el planteamiento del plan de negocio será usando como estructura base al lienzo o “canvas”, que presenta Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Generación

de Modelos de Negocio”, complementándolo con distintas herramientas estudiadas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo.

A partir de lo expuesto, tomaremos las consideraciones necesarias para plantear un plan de negocios y analizar su factibilidad económica operativa y financiera, tomando como estructura de base lo expuesto anteriormente acerca del modelo canvas de Osterwalder y Pigneur en el libro “Generación de Modelos de Negocio”, en conjunto con todos los conocimientos adquiridos y herramientas incorporadas durante la licenciatura en administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Se plantearán escenarios, intentando conocer cuál es el más esperado, y también cuales son los resultados realmente obtenidos, a qué segmento de clientes destinaremos este nuevo servicio, qué valor adicional ofreceremos para que nos elijan, los mejores canales de comunicación y los costos incurridos. Y en base a ello poder medir lo que se obtenga como fruto de la inversión, tanto en forma cuantitativa, como en forma cualitativa, a partir de los resultados en CVP (satisfacción al cliente). Este indicador esta diferenciado de acuerdo a nuestras sucursales (Mendoza y San Juan) y tambien dividido según las dos grandes areas, ventas y servicio. Dicho indicador es desarrollado y evaluado por Ford y toma informacion a partir de encuestas a los clientes donde se diferencian muchos aspectos, entre ellos cual fue el asesor (vendedor o mecanico según el area), plazo de entrega (sea de un cero kilometro o de uno propio en taller), explicaciones sobre el funcionamiento (en la unidad nuevo) o sobre lo realizado (en una unidad de mantenimiento), etc. Mediante el CVP (Costumer ViewPoint), la terminal evalua a los concesionarios en su rendimientos en todas sus areas, impone objetivos e incluso ha llegado a establecer objetivos por la correcta puntuación.



Imagen 1 – Fuente: Costumer View Point, Goldstein Automotores, Dealer Web

En base a lo obtenido, de ser el resultado óptimo y favorable, se espera poder ganar reconocimiento por parte de la directiva, como así también lograr un mayor nivel de independendencia e importancia a la hora de proponer temas de común interés.

La propuesta que presentan estos autores, logra un modelo que por medio de conceptos y un lenguaje simple, explica y desarrolla el complejo funcionamiento de una empresa. Está compuesto por nueve

módulos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, corrientes de ingresos, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costos. Un recorrido por todos ellos permitirá establecer las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor, identificando las estrategias pertinentes al negocio y momento de su análisis, llegando incluso a poder desarrollar una estrategia por cada módulo.



Imagen 2 - Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2011, Google)

“ Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. ” Osterwalder y Pigneur-

El atributo que diferencia la correcta aplicación de la herramienta es la integración. Todos coincidimos en que la finalidad de una empresa es un objetivo común a todas, obtener ingresos, y eso lo hará

prestando atención a las cuatro áreas principales enumeradas en el párrafo anterior, pero en conjunto y en funcionamiento, no a cada una por separado.

Si intentásemos agrupar cada una de los nueve módulos en una de cuatro áreas mencionadas, veríamos que no es posible ya que algunas se insertan con precisión como por ejemplo "segmentos de clientes" está referido a clientes, "propuesta de valor" a oferta; pero existen otros tales como "canales" o "relaciones con clientes", cuyo comportamiento es oscilatorio ya que éstos son los que nos permiten unir a la oferta con el cliente adecuado y por lo tanto no permiten encasillarse.

Esta imposibilidad de poder encasillar los nueve módulos en conceptos distintos que hacen al negocio, y la necesidad de verlos a todos en conjunto, interrelacionando distintos elementos, conforman las razones para considerar este modelo esencialmente atractivo.



Imagen 3 - Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, Google)

### 1.3 Desarrollo Teórico del Modelo

A continuación, presentaré de forma teórica los aspectos más relevantes de cada uno de los 9 módulos que presenta el modelo “canvas” basándonos en Osterwalder y Pigneur como principales desarrolladores del modelo.<sup>1,2</sup>

#### Segmento de clientes

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

De modo de identificar en que nos basamos debemos identificar los tipos de segmentos:

- MERCADO DE MASAS: caen dentro de este modelo aquellos negocios que no distinguen ningún tipo de público bajo ningún aspecto, sino que apuntan a todo el público en general. Tanto las propuestas de

---

<sup>1</sup> OSTERWALDER, Alexander, & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. (Barcelona, Ed Deusto, 2011).

<sup>2</sup> OSTERWALDER, Alexander, & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de negocios Online, [www.BusinessModelGeneration.com](http://www.BusinessModelGeneration.com).

([https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER\\_5\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf))

valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

- **MERCADO SEGMENTADO:** se destacan empresas que se focalizan en segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Los segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

- **NICHO DE MERCADO:** aquí ubicamos a aquellos que atienden segmentos específicos y especializados. Comparando con el mercado segmentado, estos son claramente diferenciados mientras que el mercado segmentado cuenta con mayor correlación. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

- **MERCADO DIVERSIFICADO:** se destacan por atender a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan preferencias, necesidades y problemas muy diferentes.

- **MERCADOS MULTILATERALES:** aquí encontramos determinadas empresas que dirigen sus esfuerzos a dos o más segmentos de mercado totalmente independientes.

Los riesgos por realizar una incorrecta segmentación de clientes se ven reflejados en una publicidad que no es atractiva, no se verán reflejados los resultados. Esto significa una mala asignación del presupuesto y pérdida de tiempo y esfuerzo. Los medios designados para llegar al cliente no serán eficaces ni eficientes, logrando así captar a clientes que no les interesa lo que ofrecemos debido a que no son nuestro público, y dejando ir a nuestros verdaderos clientes.

#### Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

- **NOVEDAD:** satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- **MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN PRODUCTO:** El aumento del rendimiento de un producto o servicio era antes por excelencia el medio de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC con mayor potencia ya no genera un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.
- **PERSONALIZACION:** la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes. Aquí interviene el concepto de economías de escala en tanto y en cuanto el costo medio unitario disminuya a medida que se aumenta la producción. De lo contrario se produciría una deseconomía de escala.
- **DISEÑO:** destacar un producto por la alta calidad de su diseño. Es un factor muy importante e igualmente difícil de medir. Ejemplo: la moda.
- **MARCA/SATATUS:** hay quienes consideran encontrar valor en el uso de determinada marca o mostrándolo. Ejemplo: utilizar un Rolex.
- **PRECIO:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante, tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.
- **REDUCCION DE COSTOS:** ayudar a los clientes a reducir sus fugas de dinero, generando así una disponibilidad mayor para otros usos. Ejemplo: CRM de gestión para control de gastos y eficiencia en costos.
- **REDUCCION DE RIESGOS:** proporcionar seguridad para los clientes en el momento de adquirir nuestro producto o servicio. Todo el mundo tiene temor al momento de efectuar una compra. Este miedo puede disminuirse de acuerdo a la propuesta de valor que se ofrece.
- **ACCESIBILIDAD:** También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Ejemplos: aviones compartidos entre usuarios, fondos de inversión.
- **COMODIDAD:** Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

## Canales de distribución

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Cuando analizamos los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
	Tiendas propias					
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Imagen 4 – Fases de un canal (Osterwalder & Pigneur, 2011, Google)

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar distintos tipos de canal. Pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos, como un equipo comercial interno o un sitio web, o indirectos, como una tienda propia o gestionada por la empresa. Los canales de socios

son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su campo de acción y área de impacto de modo de aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. Lo ideal sería encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

### Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: Captación de clientes, Fidelización de clientes Estimulación de las ventas (venta sugestiva). El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

-Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta o en los centros de llamada.

-Asistencia personal exclusiva: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada.

-Autoservicio: En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

-Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

-Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

-Creación colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Amazon invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras piden a los clientes que creen contenido para el consumo público como YouTube o Wikipedia.

### Corriente de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

**Venta de activos:** La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Ejemplo: Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

**Cuota por uso:** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Ejemplo: Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que utilizan o consumen Megabytes con el teléfono.

**Cuota de suscripción:** El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Ejemplo: Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

**Préstamo/alquiler/leasing:** Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. Zipcar es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio que ofrecen ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo. **Concesión de licencias** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

**Gastos de corretaje:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Ejemplo: la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad.

Mecanismos de fijación de precios:

- Fijo: Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.
- Dinámico: Los precios cambian en función del mercado.
- Lista de precios fija: Precios fijos para productos y servicios.
- Negociación: El precio se negocia entre dos o más socios y depende de propuestas de valor individuales de las habilidades o el poder de negociación.
- Gestión del inventario: El precio depende del inventario y del momento de la compra del producto.
- Según segmento de clientes: El precio depende del tipo y las características de un segmento de clientes.
- Según volumen: El precio depende de la cantidad adquirida.
- Subastas: El precio se determina en una cita programada en base a ofertas del estilo “mejor postor”.

Recursos clave

En este módulo describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Ejemplo: red de supermercados Walmart por su extensa red global de tiendas e infraestructura a nivel mundial.

- Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Ejemplo: Novartis, la farmacéutica cuenta en su estructura a su recurso clave por excelencia y fundamental, los humanos. Les son indispensables ya que su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

- Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. Ejemplo: Ericsson, el fabricante de teléfonos móviles, puede optar por tomar prestados fondos de bancos y mercados de capital, entonces usa una porción de ellos para proveer financiamiento a los canales de venta para los equipos de los clientes, asegurando de esta manera que estos adquieran su móvil en su compañía por sobre la competencia.

- Intelectuales

Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial. Ejemplo: Nike, dependen fuertemente de su marca como recurso clave.

Todos y cada uno de estos recursos individualmente o en conjunto, pueden ser propiedad de la empresa, alquilarlos para su desarrollo o generar acuerdos con sus socios claves para su obtención.

#### Actividades clave

Osterwalder y Pigneur indican que en el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

¿Cuáles actividades claves requiere nuestras propuestas de valor? ¿Cuáles actividades claves requieren nuestros canales de distribución? ¿Cuáles actividades claves requieren nuestras relaciones con los clientes? ¿Cuáles actividades claves requieren nuestras fuentes de ingresos?

Las actividades claves pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- Resolución de problemas: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías y hospitales suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.
- Plataforma/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de MercadoLibre requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente actualizada para comercializar con los últimos avances. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

#### Aliados claves

Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetencia: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint venture: asociación de empresas para crear nuevos negocios (empresas conjuntas).

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los suministros.

Aquí nos preguntaremos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones son:

a. Optimizar la asignación de recursos y economías de escala: La forma más básica de asociación entre comprador y proveedor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades, reducir costos y normalmente involucran subcontratación e infraestructura compartida. Es ilógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma.

b. Compra de determinados recursos y actividades: Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para cubrir recursos específicos y actividades particulares.

c. Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual de parte de los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra.

Estructura de costos

Según los autores en este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Propuestas de Valor de bajo precio, automatización al máximo, y subcontratación extensa.

Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes? ¿Cuáles Recursos Claves son las más costosas? ¿Cuáles Actividades Claves son las más costosas?

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

**Costos Fijos:** Los costos que se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos. Por ejemplo, salarios, alquileres, y plantas de manufactura. Algunos negocios, como los de manufactura, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.

**Costos Variables:** Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.

**Economía de Escala:** Es la ventaja de costos que obtiene una empresa a medida que la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga cuando sube la producción.

**Economía de Amplitud:** Las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su campo de operación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades o canales de distribución pueden dar apoyo a múltiples productos

#### 1.4 Propuesta Goldstein Automotores

El trabajo a desarrollar se basará en la empresa Goldstein Automotores SACI, actualmente dedicada a la comercialización de vehículos Ford en Mendoza. Dentro de la empresa, como otro núcleo de negocio se encuentra el servicio de posventa o taller oficial, en donde se realizan todas las tareas pertinentes a los vehículos vendidos por parte nuestra como también provenientes de la competencia, como son los servicios de mantenimiento o reparaciones para conservarlos en las mejores condiciones. Allí se desarrollan diversas tareas de acuerdo a lo que requiera el vehículo. Para ello es necesario un capital humano y de trabajo muy costoso, por lo que se adquieren constantemente nuevas maquinarias para mejorar las instalaciones y el servicio que se brinda a cada cliente. Entre ello, se analizará la posibilidad de realizar una inversión en maquinaria de última generación y propia de un taller de primera línea, analizando su rentabilidad, factibilidad de uso y los costos asociados.

El plan de negocios llegará a los altos directivos, con el objetivo de evaluar y proyectar la organización a futuro, de modo de analizar el resultado desde diversos puntos de vista.

Lo principal a desarrollar en este trabajo de investigación será el análisis de decisiones pasadas y la comparación con los resultados obtenidos hasta la actualidad analizando los propuestos anteriormente cuando se planificó la inversión. Hay que destacar la importancia de la decisión ya que el taller o servicio de postventa, cumplen tareas estrictamente formales para el desarrollo de la actividad. Es de gran interés este proyecto para mí, ya que es una inversión que abarca muchos aspectos y lleva consigo mucha exigencia, como es la capacitación del personal en el uso de las máquinas, la organización horaria del taller para desarrollar esta nueva función, determinar en qué situaciones se prestará el servicio, los insumos, el valor resultante y los costos incurridos. Como así también, solucionar grandes problemas y riesgos que existían hasta el momento, como es el traslado de los vehículos a otros lugares para realizar esta tarea, asumiendo la responsabilidad por cualquier daño que se pudiera ocasionar en el rodado, los costos en combustible que se debía reponer, los tiempos perdidos (dado que se destinaba una persona puntualmente a realizar traslados de los vehículos), autorizaciones de manejo adicionales y otros gastos relacionados.

### 1.5 Problema

Hoy en día para ganarse a los clientes, en todos los ámbitos, se debe entregar un servicio diferencial, un plus que le genere al cliente una cuota de confianza, que le transmita la seguridad suficiente como para grabarnos en su mente y dejar que nosotros resolvamos su problema o necesidad. En el rubro automotriz, la cuestión no pasa únicamente por la venta del 0 km, la postventa que se preste es de suma importancia para el cliente, ya que el mismo intenta prevenir cualquier problema en la unidad que pueda acarrear una situación incómoda o innecesaria para la cual, por lo general, no se está preparado.

Como se comentó anteriormente, dentro de un servicio oficial de posventa, se realizan diversas tareas, tales como controles preventivos por kilometraje, rotación de neumáticos, reparaciones comunes o mayores, colocación de accesorios, revisión de amortiguación, alineación y balanceo, entre otros. Cada una a cargo de personal capacitado y especializado en ellas, lo que implica constantemente la realización de cursos web y presenciales en la planta Ford, y la adquisición de maquinaria muy específica y particular para cada tarea. Esto está muy bien diseñado por las terminales a nivel nacional, Ford Argentina, quien cuenta con todo lo que se requiere para cumplir con lo estipulado de la mejor manera.

Hay que destacar, que las maquinarias necesarias para realizar alineación y balanceo fueron adquiridas en diciembre del 2017 y entraron en funcionamiento a partir de enero del 2018, por lo cual se partirá de la base de estudiar su correcta adquisición y puesta en funcionamiento.

Desde un principio en la empresa esta actividad se terceriza. Es decir, que cuando los clientes asisten al concesionario se ofrece adicional al servicio y se marca en cada orden de reparación la necesidad de traslado del vehículo.

Con el tiempo las tecnologías mejoraron y se desarrollaron aún más, de modo que hoy la totalidad de los vehículos que ingresan y reciben trabajos, posteriormente deben pasar por este proceso. Años atrás, los vehículos contaban con otras tecnologías inferiores a las actuales en donde estos trabajos no se realizaban porque se desconocía que fuese posible.

#### 1.6 Uso de Balanceadora

El proceso comienza con la rotación de neumáticos. Cuando el cliente ingresa al taller, y se determinan todas las tareas a realizarle a la unidad, se especifica la necesidad de los trabajos a considerar. En base al dibujo con que cuentan los neumáticos de acuerdo a su correcto desgaste, como también al kilometraje correspondiente, se debe cambiar la ubicación de éstos. La correcta rotación indica que las ruedas traseras deben trasladarse a delanteras y viceversa, siempre manteniendo el lado correcto para el rodar de la cubierta (rueda trasera derecha pasa a rueda delantera derecha y viceversa). Esto es así debido a que las cubiertas tienen un dibujo especial en donde cumplen con la totalidad de lo prometido, siempre y cuando el uso que se aplique sea el correcto en cuanto a presión de aire y sentido de dirección en el uso. La rotación tiene dicho sentido ya que en vehículos de tracción 4x2, que son amplia mayoría, la tracción es delantera por lo que sufren un desgaste ampliamente superior a las traseras.

Una vez rotadas las ruedas se comienza el proceso de balanceo quitando los plomos que tienen. Posteriormente se controla la presión de los neumáticos de modo que contengan el nivel de aire adecuado para evitar futuros problemas, como también sirve para detectar de acuerdo a la presión actual, posibles problemas que puede poseer el vehículo. Las llantas en su parte interior, cuenta con molduras claramente determinadas en donde se colocan plomos adhesivos para balancear correctamente la rueda, evitando deformaciones indebidas, desgastes inadecuados y posibles roturas. El proceso de colocación de estos plomos es muy específico. Desde el comienzo las ruedas vienen balanceadas de fábrica originalmente, por lo que deben quitarse con una pinza, los plomos que contiene la rueda para poder determinar el nuevo resultado de balanceo. Esto es motivo de queja de muchos clientes quienes consideran que, si las ruedas no tienen plomos nuevos, recién colocados, limpios, no se le realizó la tarea. Mientras la realidad indica que podría estar balanceada la rueda en la condición en que se tiene. Por ello, nos tomamos el trabajo de realizar la colocación de los plomos desde el inicio sin verificar su correcto balanceo original. En la máquina balanceadora se coloca la rueda tal como si fuera en un vehículo, pero el medio de ajuste no son las tuercas, sino una llave con tuerca mariposa que se puede adaptar a las distintas medidas de las llantas. Recordemos que no tienen el mismo tamaño una rueda de camioneta a una de un auto y dentro de ello, los distintos modelos. Teniendo en cuenta que la maquinaria es posible de utilización en cualquier vehículo de cualquier marca, un aspecto a contemplar son las diversas medidas que existen en el mundo de los automóviles.

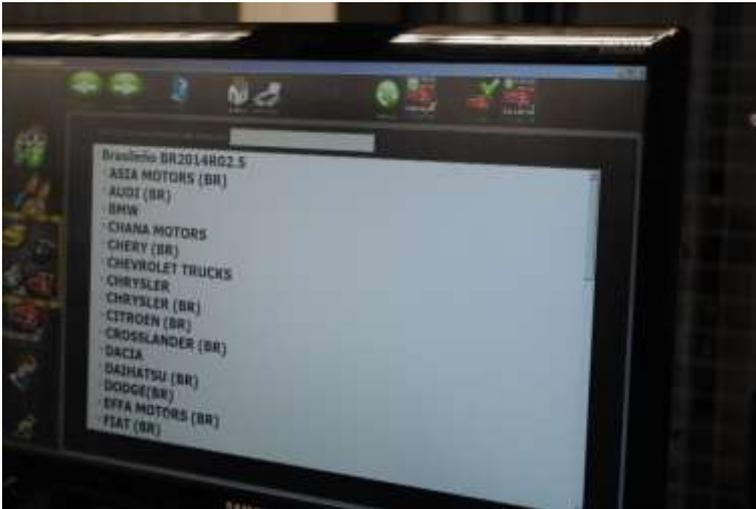


Imagen 5 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card, posibilidades de marcas con posibilidad de funcionamiento.



Imagen 6 - Llave mariposa de ajuste

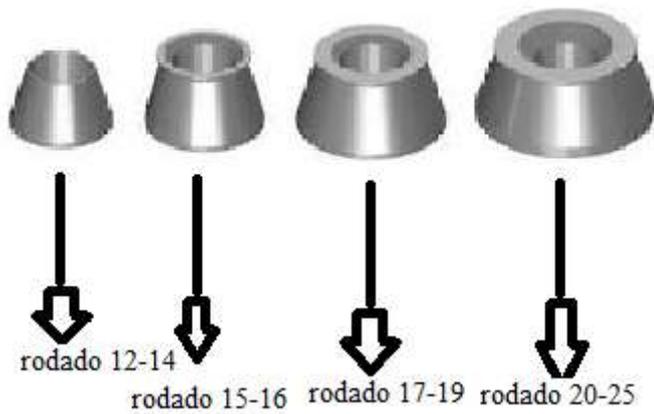


Imagen 7 - Adaptadores a medidas de centros de llantas

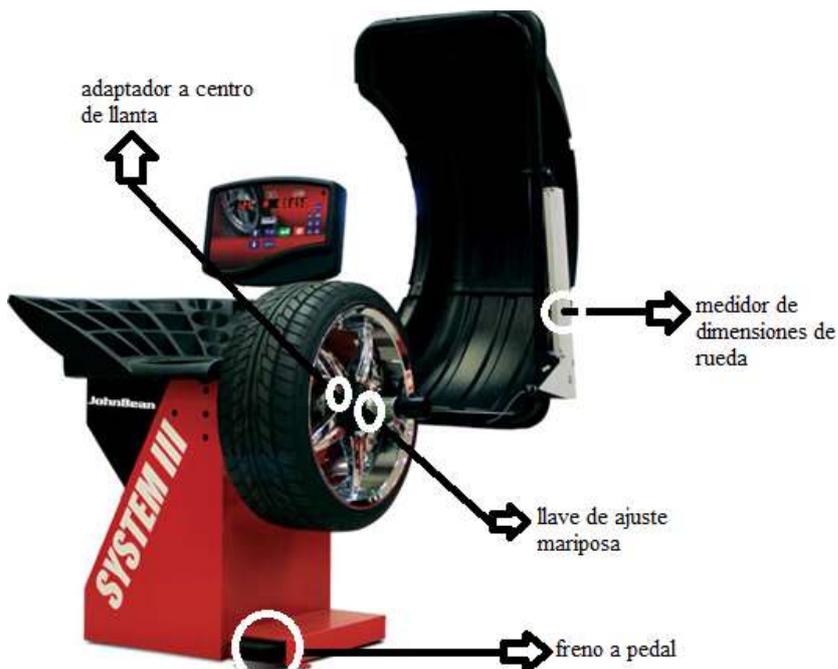


Imagen 8 - Balanceadora John Card, especificaciones de uso

A continuación, se toman las medidas de diámetro y ancho del neumático con un medidor propio a la máquina, el cual incorpora el resultado a las tareas a realizar. Es interesante conocer la medida de los neumáticos previo a realizar la tarea, ya que no son todas las ruedas iguales, existen diversos rodados, pisadas (ancho) y altura. El próximo paso es cerrar la capota que cubre la rueda para tener seguridad al manipular la maquinaria y comienza un trabajo automático de giro del neumático, en donde se incorpora información a la herramienta y arroja resultados pertinentes acerca de la colocación de plomos y su ubicación.



Imagen 9 - Vista diagonal de balancadora Jonh-Card Imagen 10 - Vista lateral de Balancadora John Card



Imagen 11 - Balancadora John Card con tapa en posición de trabajo



Imagen 12 - Interior de llanta



Imagen 13 - Indicaciones sobre vocabulario utilizado en el interior de llanta

La correcta aplicación de los procesos indica que se comienza analizando desde adentro hacia afuera. En el ámbito se considera “adentro” la zona de la llanta más cercana al centro de llanta, y se considera “afuera” a las molduras más cercanas al centro del vehículo. La máquina frena el movimiento de la rueda y nos arroja un valor de peso medido en gramos, que indica que debemos colocar ese gramaje en la moldura. Una vez abierta la capota cobertora se enciende una luz que indicara en formato de semáforo, siendo el verde el color que marca el lugar exacto, amarillo la cercanía a esa posición y en rojo lo alejado de la posición, la posición exacta en que debe colocarse el gramaje estipulado. La rueda ahora se mueve con las manos observando el semáforo, teniendo el pie en el pedal de freno para que cuando sea oportuno fijar la posición se pise el freno y la rueda quede totalmente inmovilizada. En la parte superior cuenta con una marca que indica en qué posición se basa la máquina para indicar el lugar exacto en donde considera la colocación del gramaje. Una vez colocado el gramaje se continúa con la siguiente moldura, bajando la capota, controlando el gramaje, analizando el semáforo y siguiendo el proceso. El trabajo

finaliza cuando los plomos contrapesos que se deben colocar están correctamente aplicados de modo que, si introducimos la rueda en la balanceadora, realizamos las mediciones y bajamos la capota, los resultados son óptimos, es decir que indica que no se debe colocar contrapesos en la rueda. Para quitar, colocar, moldear, recortar y afirmar plomos contrapesos se utiliza una herramienta específica con la que se manipulan los plomos.

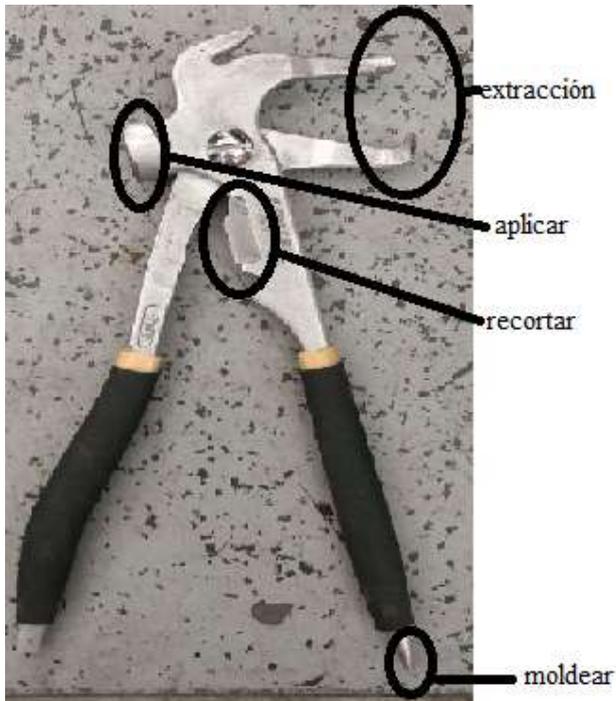


Imagen 14 - Herramienta básica de uso

### 1.7 Uso de Alineadora

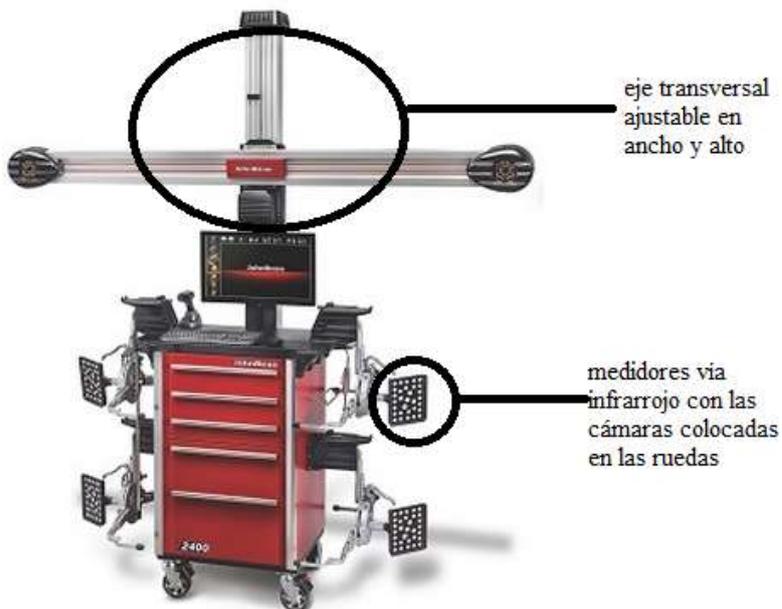


Imagen 15 - Alineadora John Card, partes fundamentales



Imagen 16 - Ilustración sobre la correcta aplicación del trabajo



Imagen 17 - Ilustración sobre la correcta aplicación del trabajo

#### Diferencias entre alineación y balanceo

La alineación debe entenderse como un aspecto diferenciado del balanceo. Es parte de trabajos similares, normalmente realizados por personal con conocimientos y capacidades equivalentes, pero es una tarea completamente diferente. Hace uso de otro tipo de maquinaria, con otras conexiones, incluso es muy diferente la tecnología que se manipula en ambas tareas, sin dejar de ser estrictamente específica.

Comienza con el trabajo con la ubicación del vehículo sobre una plataforma elevadora, presente en todo taller mecánico, cuya función es mantener el vehículo en altura suficiente para poder trabajar a una posición más cómoda y por debajo de él en caso de ser necesario. Las ruedas delanteras quedan ubicadas sobre bases metálicas circulares con ejes rotativos lo cual permite girar las ruedas con el volante. Dichas bases rotativas son fundamentales ya que una parte del trabajo consiste en establecer mediciones sobre el grado en que giran las ruedas y ello se medirá a través de la rotación de las bases. Las plataformas

rotativas, por motivos de seguridad son sujetadas con pernos de buen espesor para evitar desplazamientos en los momentos que hacen a la entrada y salida del vehículo hacia el elevador. A continuación, se procede a cargar el vehículo en el sistema computarizado en cuanto a marca y modelo para conocer cuáles son los valores, que, en base a las reglamentaciones propias de cada terminal, indican si el vehículo se encuentra alineado. Hay que destacar que la máquina alineadora es útil para cualquier marca y modelo de vehículo, y que contiene la información de todas. La alineación lo que permitirá será obtener una pisada de la cubierta sobre el asfalto pareja y continua, evitando así por ejemplo tendencias a desviaciones del vehículo hacia algún lado, evitar desgastes incorrectos de las cubiertas y posibles desperfectos. El siguiente paso es ubicar sobre las ruedas del vehículo, cámaras específicas de medición que se conectan por vía infrarrojo con las bases sensoriales del sistema y sus detectores, lo que permitirá conocer los valores reales en que se encuentra el vehículo. La alineadora debe moverse, de acuerdo al vehículo que se trabaje, en ancho y alto de modo que se detecten correctamente las señales, es decir que los brazos transversales se ajustan en ancho y alto de modo de cubrir el vehículo en su totalidad. Las cámaras ubicadas en las ruedas, se deben medir con un nivelador ya que para correcto funcionamiento deben estar ubicadas perfectamente a 90° del suelo.



Imagen 18 - Depresor de freno con traba de volante colocada, Goldstein Automotores

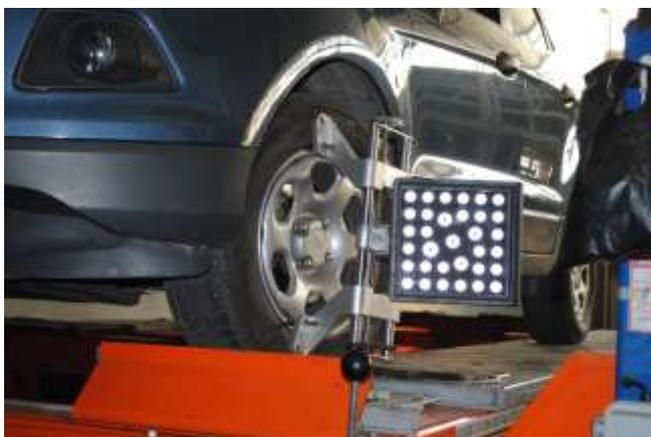


Imagen 19 - Cámara colocada en la rueda de la unidad a trabajar, Goldstein Automotores



Imagen 20 - Nivelador en posición recta vertical, indicando correcta ubicación de la cámara, Goldstein Automotores



Imagen 21 - Nivelador en posición recta horizontal, indicando correcta ubicación de la cámara, Goldstein Automotores

Dichas cámaras se ubican en los laterales del vehículo, siendo sujetadas a las llantas con un tornillo de prensa, el cual permite adaptarse a todos los tamaños de modo de quedar firme para su uso. Para continuar el sistema envía alertas sobre lo que va ocurriendo durante el trabajo, que se deben ir teniendo en cuenta para poder cumplir con lo estipulado. Algunas alertas indican la necesidad de realizar movimientos del vehículo solo cuando y como el sistema lo indica inicialmente para poder captar las medidas sobre la alineación actual de la unidad. Se solicitan movimientos hacia atrás y adelante como también movimientos en las ruedas en sentido de viraje, para lo cual se deben quitar previamente los pernos de las plataformas permitiendo la rotación, el depresor de freno y la traba de volante. Dichos movimientos son con el vehículo sin encender, simplemente empujados por el operador mientras el vehículo está sobre el elevador, por lo que requieren extrema precaución y trabajo concientizado. La siguiente alerta indica la colocación de un depresor de freno para trabajar evitando accidentes e incluso una traba de volante para no tener movimientos inoportunos.



Imagen 22 - Captura del sistema computarizado que ofrece John Card



Imagen 23 - Captura del sistema computarizado que ofrece John Card

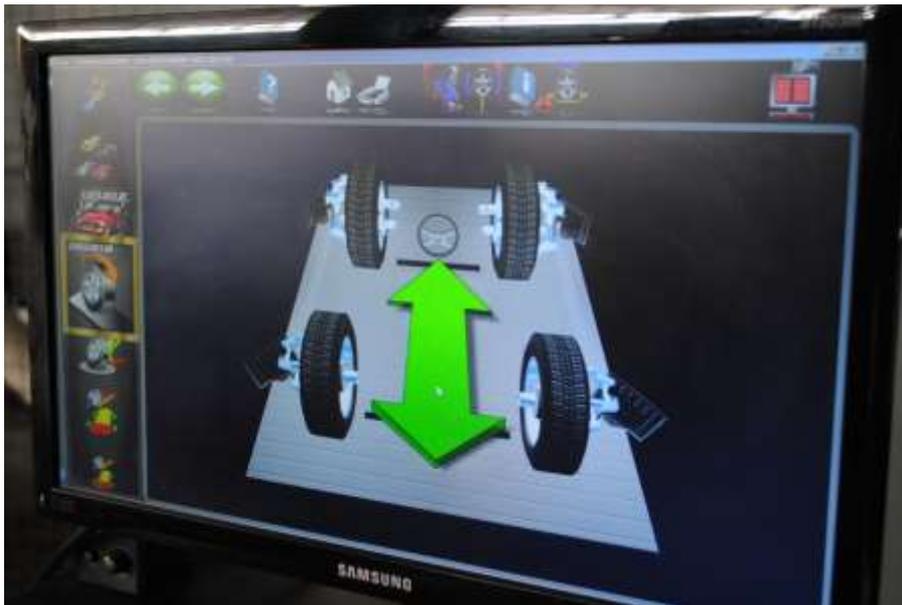


Imagen 24 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card



Imagen 25 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card

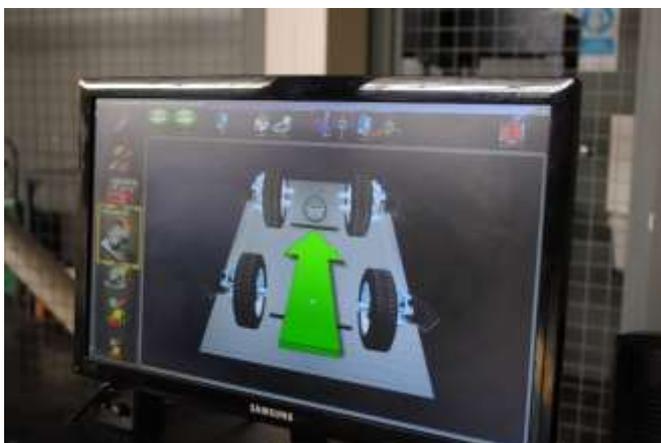


Imagen 26 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card



Imagen 27 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card

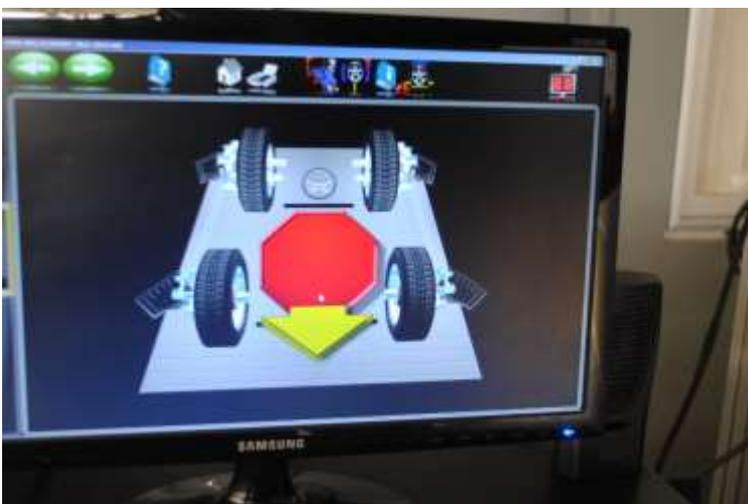


Imagen 28 - Captura del sistema computadorizado que ofrece John Card

Luego comienza el trabajo sensorial por parte del sistema en donde realiza mediciones angulares sobre la posición de las ruedas, la altura de éstas, el grado en que giran hacia ambos lados y también sobre si cuando el volante se encuentra alineado al centro, verdaderamente las ruedas están derechas o tienen leves desviaciones. Es muy interesante la información que arroja ya que permite recapitular y pensar en lo oportuno del trabajo que logra evitar grandes desastres. Los resultados son observados en datos numéricos y también en sistema de semáforo siendo el verde el color aceptable, el rojo un valor inadecuado y peligroso, y por último el amarillo siendo el intermedio. Algunos resultados podrían ser por ejemplo que una rueda tiene más giro que otra, o que el volante con las ruedas no está centrado a un cien por ciento, también que una rueda tiene una mala alineación por lo que cuando el vehículo va en dirección recta una rueda tiende a seguir un recorrido hacía el centro o hacia el exterior y no un rodaje recto. Para corregir todos estos desperfectos el trabajo se inclina hacia el lado mecánico y aquí surge la importancia del elevador, ya que se deben realizar movimientos y ajustes por debajo del vehículo, siempre mirando hacia el sistema que mediante el semáforo indicara el momento exacto en donde se

encuentra finalizada la tarea. Quien se encarga de esta tarea es el mismo operador que balanceo la unidad anteriormente y el mismo que realizo los trabajos previos en alineación. Está capacitado para tener total manejo y control de los sistemas que se utilizan, como también por supuesto de toda la mecánica de los vehículos ya que sino no podría terminar sus tareas. Los requerimientos del cargo son verdaderamente exigentes y de permanente actualización, por lo que se requiere sin dudas total proactividad y disponibilidad para hacer cursos y capacitaciones programadas. Una vez finalizado el trabajo, el vehículo se retira del elevador y queda a disposición del jefe de taller para analizar si en base a lo pactado con el cliente, el mismo necesita de alguna otra tarea, como podría ser cambio de aceite, filtros, entre otros.

### 1.8 Importancia

Considero esto un problema de gran magnitud y riesgo, ya que Goldstein Automotores debe hacerse cargo y confiar en el buen trabajo de la empresa tercerizada y controlar lo realizado por ellos, lo que implica una tarea adicional para nosotros. El traslado del vehículo a otro taller, con lleva el riesgo de posibles accidentes y daños para el vehículo, el conductor y costos adicionales en los que debería incurrir el concesionario. Se debe disponer de una persona destinada específicamente a ello, con un carnet asegurado. Para realizar un cálculo muy sencillo y demostrar algo de lo expresado, podemos decir que, si trasladamos 8 autos por día con una duración entre ida y vuelta de 30 minutos, se estarían desperdiciando 4 horas de trabajo diarios para mover unidades. Si nuestro actual valor mano de obra es de \$930 con iva por hora, estamos perdiendo diariamente en esta tarea \$3720. Sin dejar de lado, todas las quejas que recibimos de los clientes al tomar conocimiento del traslado de su unidad fuera del concesionario.

Con las tecnologías que se desarrollan hoy en día, es difícil poder subsistir si no se brinda un trabajo completo que genere satisfacción en el cliente ya que sumado a la alta competitividad que va en constante aumento en todos los ámbitos, si no nos diferenciamos, simplemente nos cambian por otro.

Todo lo expuesto se traslada en forma cuantitativa en los estados contable de la empresa, y es una tarea que se debe realizar, ya que es exigida por la terminal como obligatoria para prestar un servicio completo a cada cliente.

Por otro lado, y como punto externo, pero favorable para este proyecto quiero mencionar que nuestro servicio de posventa Goldstein Automotores es oficial de la marca Ford y por ello son los únicos autorizados a firmar manuales de mantenimiento y a realizar trabajos en garantía avalados por Ford Argentina. Tenemos procesos, manuales y un seguimiento continuo de Ford, que garantizan un servicio de calidad para el cliente y que le permite estar seguro, tranquilo y confiar que realizaremos lo mejor para su unidad. Lo cual es un atributo muy importante y valorado en el mercado, colocándonos en un puesto superior en relación a talleres no oficiales y generando ingresos asociados a este beneficio.

En fin, el problema de la maquinaria específica para realizar tareas de alineación y balanceo se presentó como un gran problema con dilemas asociados que al menos debió ser analizado para tomar una decisión al respecto. Esto reprimía las posibilidades y expectativas de crecimiento de la empresa ya que Ford es una de las marcas más innovadoras y propulsoras de los cambios tecnológicos por lo que demanda estar actualizado constantemente.

### 1.9 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un plan de negocio para Goldstein Automotores SACI que permita desarrollar y evaluar la rentabilidad del nuevo proyecto de inversión. Que tendrá como fin la adquisición de maquinarias necesarias para realizar los trabajos de alineación y balanceo en el mismo lugar de trabajo y poder determinar los resultados con la maquina en funcionamiento.

### 1.10 Objetivo medio

Los objetivos medios que permiten alcanzar el objetivo general son:

- Análisis de la competencia.
- Estudio del mercado en el cual interactúa la empresa analizando su micro y macro-entorno.
- Desarrollar un análisis de la organización para determinar fortalezas y debilidades.
- Realizar un esquema y análisis de competidores.

### 1.11 Justificación

No hay dudas, que el auto seguirá siendo un bien que cada vez será más incorporado por la sociedad y de mayor utilidad. Podrán cambiar los métodos de combustión, las energías, pero el ciclo de vida de los vehículos parece estirarse en el tiempo, cada vez más personas dependen de él, ya sea por el trabajo, por las grandes distancias que deben recorrerse día a día, por sus familias o por diferentes razones. Se observa también, como de a poco, la sociedad va interesándose con mayor detalle en el estado en qué éste se encuentran sus vehículos, ya que nadie tiene tiempo, ni ganas de enfrentarse a imprevistos inoportunos.

Existen diversos lugares donde adquirir vehículos, como también lugares para reacondicionarlo y conservar su estado. Pero sólo algunos brindan servicios diferenciales, ya sea por su trayectoria, por su seguridad o la confianza que proporciona el aval de las terminales centrales, como es Ford Argentina. Talleres no oficiales de tren delantero, suspensión, chapería y pintura, mecánica en general, existen muchos y prestan un sin fin de trabajos para cada vehículo, pero no aseguran la garantía y calidad de los

trabajos realizados. Por lo tanto, queda establecido que la confianza, seguridad y tranquilidad que brinda a un cliente un servicio de posventa oficial, es una gran ventaja competitiva a desarrollar.

Teniendo tantos puntos a favor, en lo que respecta a la atención al cliente, no se puede dejar pasar el tiempo y estar siempre a la vanguardia, cada cliente es muy exigente y solicita cuidados y comodidades que ofrezcan un valor agregado. Si encuentran algo mejor en otro lugar, simplemente se retiran y recuperar un cliente es más difícil que atraer uno nuevo. Está comprobado por diversos estudios, que un cliente insatisfecho puede dar hasta 10 malas referencias y que uno satisfecho quizá hasta 2 buenas.

Sin esta maquinaria considero que se está perdiendo terreno y disminuyendo nuestro posicionamiento en la mente del consumidor. Esto repercute negativamente en las ventas y por lo tanto en la participación del mercado. Lo que se espera como mínimo es que venga al taller el cliente que compró en la concesionaria, luego a menores ventas y menos son los vehículos que regresan, por lo que a la larga atenta con la continuidad del negocio.

#### 1.12 Alcance

Con esta incorporación se busca llegar a todos los clientes de Goldstein Automotores, actuales y potenciales, que deseen realizar Alineación y Balanceo en sus vehículos. Conservando su unidad y neumáticos en óptimas condiciones de uso, evitando deformaciones y desgastes anormales en los mismos.

#### 1.13 Hipótesis

Lo que se espera como resultado, es la posible inversión en la maquinaria anteriormente desarrollada y la viabilidad del proyecto en cuanto a rentabilidad y satisfacción del cliente.

Luego de la lectura del primer apartado, consideramos que se comprende el motivo del trabajo, así como también lo que se espera alcanzar con el mismo. Nos ubica en sintonía con lo que continua en el trabajo. No es necesario ser un experto en el rubro automotriz para la lectura del mismo ya que es dejado de lado el vocabulario del rubro y adaptado a un lector promedio con interés en conocer más, sobre avances que la empresa en cuestión, desea adquirir.

## Capítulo II

### La Empresa

En este capítulo se desarrolla el funcionamiento propio y específico de la empresa, se detalla su forma de trabajo, actividades que realiza y estructura, y se determinan las definiciones conceptuales de todos los parámetros que serán tenidos en cuenta posteriormente para el diseño correcto del plan de negocios.

#### 2.1 Desarrollo del negocio actual

Goldstein Automotores SACI en conjunto con Mario Goldstein S.A. se dedican a la comercialización de autos y camionetas en la provincia de Mendoza desde hace más de 50 años. Entre las marcas que comercializan se encuentra la enorme multinacional estadounidense Ford Motor Company y el gigante alemán Volkswagen respectivamente. Ambas cuentan con una larga y significativa trayectoria en el país. Las empresas cuentan con un salón de ventas particular para cada una para la marca que conducen junto con un taller mecánico oficial especializado.

En cuanto a la actividad principal de la empresa, la venta de vehículos, se distinguen dos grandes vías por las cuales se puede adquirir uno, cualquiera sea el modelo. Por un lado, la conocida venta tradicional y por otro el cada vez más novedoso y popular mecanismo de los planes de ahorro.

La venta tradicional es, a lo que, en la jerga automotriz, se conoce como la venta común de salón y que se da cuando un cliente desea adquirir un cero kilómetro en el corto plazo y por ende el cliente cuenta con el dinero suficiente como para poder concluir la operación pactada con el vendedor en un plazo menor. Existen variantes que pueden ocasionarse en la negociación, entre las cuales está la posibilidad de que un cliente tenga todo el efectivo en mano, o que tenga parte en efectivo en mano y otra parte, la proporcione con un auto usado que desee entregar, o también parte en mano y una parte desee financiar o finalmente una combinación de efectivo, auto usado y financiación. Se puede proporcionar financiación bancaria o alguna propia de la concesionaria. Siendo por medio del banco se necesita la previa aprobación de éste para proceder. En el caso de los vehículos usados, existen procesos de tasación del vehículo para poder comprobar el estado del mismo y poder determinar un valor de éste ya que sino no es posible establecer una diferencia entre lo que el cliente busca y lo que planea entregar en forma de pago.

Por otro lado, tenemos los planes de ahorro, que funcionan justamente como una forma de ahorro. En donde los clientes van pagando una cuota mensual hasta llegar, como máximo a la cuota 84 para retirar su cero kilómetro.

Hay muchas variantes en el medio del mecanismo en cuanto a montos de cuota, cantidad de cuotas, adelantos de cuotas, retiro de la unidad, licitación, adjudicación por sorteo, entre otros. Se pueden armar operaciones de plan de ahorro con menos cantidad de cuotas al máximo mencionado, se pueden adelantar cuotas en el plan y el monto puede ser considerado en las últimas cuotas o en las siguientes. Se puede cambiar la administración del plan de un concesionario a otro por cualquier motivo, como puede ser la mudanza del cliente a otra provincia. Se pueden licitar, en donde no hace falta esperar los 84 meses para llevarse el vehículo, sino que se puede licitar (cuando el cliente se compromete a entregar una determinada cantidad de dinero) y si es el mejor postor del grupo al que pertenece, se lleva el vehículo. Otra variante es la de salir adjudicado, en donde el cliente puede salir elegido según sorteos mensuales que realiza la fábrica para llevarse el auto antes del tiempo establecido en el contrato, éste debe aceptarla y entregar el dinero correspondiente.

Para llevar a cabo todo lo mencionado, contamos con una fuerza de venta, atención al cliente, mecánicos, gestores, contaduría y todo el personal que ocupar puestos de trabajo con un nivel de capacitación sumamente elevado, con entrenamiento permanente y especializado en las tareas que desempeñan. Los gerentes de cada sector realizan constantemente con el personal a su cargo, cursos a través de la Web y presenciales en Buenos Aires con la finalidad de mejorar su formación y preparación. Los mismos son evaluados periódicamente con el objeto de asegurarnos que han asimilado los conocimientos y poder brindarle una mejor atención al cliente. El personal de atención al cliente es evaluado a través de personal indagatorio que viene a modo de prueba sin estar el personal informado y se encargan de ver cómo se desenvuelven en la situación, lo que es llamado “mystery”. Esto nos ofrece una amplia descripción del trato y servicio ofrecido por cada integrante de la empresa.

Hoy en día las actividades se desarrollan básicamente en los establecimientos físicos de la compañía, en donde por medio de herramientas de marketing se invita a los clientes a visitar al salón que corresponda, ya sea de venta o de servicio integral, para poder mostrar el producto e interactuar personalmente con el cliente o realizar los trabajos necesarios sobre reparaciones y puesta a punto.

## 2.2 Misión y visión

Los conceptos refieren de manera general al planteo de objetivos que una persona o grupo pueden intentar alcanzar. Ambos conceptos son medios para lograr un estado que se considera deseable.

El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

La visión debe ser realista sin dejar de ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.<sup>3</sup>

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado. Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.<sup>4</sup>

Destaquemos que sobre todo objetivo a plantear y definir se debe tener en claro ciertas características de éstos. Poder ser específico y conciso en el momento de diseñarlos, deben tratar sobre un aspecto medible, que me permita realizar comparaciones y calificar su desempeño; sin dudas deben ser alcanzables pero desafiantes, que impliquen un trabajo continuo para su cumplimiento para poder ser realistas a la hora de establecerlos. Por último, también deben tener un horizonte de tiempo en la proyección y poder medir los límites adecuados para su desarrollo.

Debemos ser estratégicos en todo ámbito que enfrentemos, lo que significa seguir adelante con lo que prospera, darle tiempo a lo que aún tiene posibilidades siendo consciente de que podría no suceder, admitir errores y también desistir en la realización de proyectos al momento indicado, evitando sufrir pérdidas mayores o avanzar en caminos que sabemos que no serán viables.

### 2.3 Valores

Los valores son juicios morales sobre determinadas cuestiones que delimitan ciertas tendencias o inclinaciones ante determinadas circunstancias.<sup>5</sup>

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados y promulgados ya que permite definirse como empresa y guiará los valores de quienes trabajan allí, que a la larga son quienes representarán a la organización. Además, son instrumentos gerenciales que permiten

---

<sup>3</sup> [www.concepto.de.com](http://www.concepto.de.com) (WEB)

<sup>4</sup> ESPINOSA, Roberto. Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. (WEB)

<sup>5</sup> [www.ejemplosde.org](http://www.ejemplosde.org) (WEB)

orientar las conductas de los miembros de la institución. Existen diversos valores empresariales, y muchas veces la elección de los mismos depende de la organización particular que los requiera.

Los valores en una empresa son los que apoyan la visión de ésta, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de una empresa. Muchas empresas se centran únicamente en las competencias técnicas, pero constantemente se olvidan de los valores empresariales.<sup>6</sup>

#### 2.4 Mercado meta y posicionamiento

La noción de mercado meta, mercado objetivo o target hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta, por lo tanto, es el sector de la población al que deberíamos apuntar en el rumbo futuro a tomar, en cuanto a todo tipo de decisiones que se tomen. Es el grupo de clientes al que se intentará captar, servir y se dirigirán los esfuerzos de marketing con el objetivo de introducirnos en la mente de ellos, tomar el primer lugar y seguir en esa posición, manteniéndonos y refrescando lo que representamos.

Un segmento de mercado es una porción de mercado que se identifica por comportamientos similares en múltiples aspectos. Poder identificar y describir, diferenciando grupos homogéneos dentro del mercado meta es segmentar el mercado. Se puede segmentar el mercado analizando geográficamente, psicográficamente el comportamiento de los clientes y las diferencias demográficas que existen entre ellos. Hay diversas razones para segmentar un mercado. Es sabido que no es posible llegar a todo el mercado con igual intensidad, abarcándolo por completo. Luego es razonable pensar que existen segmentos de la población que cumplen requisitos en base a sus gustos, preferencias, usos y costumbres, que permiten decir que son un motivo para dirigir todo tipo de esfuerzos y energías de la empresa, con un claro objetivo de captarlos en su totalidad para intentar no soltarlos.

Se denomina posicionamiento a la imagen que ocupa alguna marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia. Se va modificando con el avance de esta “relación”, y puede prosperar o empeorar por medio de experiencias, comentarios, situaciones con el entorno, modas, usos, entre otros. El óptimo de esta relación es la fidelización en donde el cliente considera que es satisfecho en su totalidad y está dispuesto a repetir la compra en caso de ser un producto, volver al lugar en caso de ser un servicio, recomendarlo y puntuarlo de la mejor manera.

---

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. (México, Pearson Educación, 2004)

## 2.5 Análisis del sector

### 2.5.1 Análisis de la competencia

Hoy en día, con la gran competencia que existe en todos los ámbitos, nos encontramos rodeados de muchas empresas. El rubro automotriz, se distinguen cada vez más y nuevas empresas o sucursales diferentes que ofrecen sus marcas y servicios constantemente llamando la atención y generando un deseo para sus consumidores.

La intensidad de la competencia en el sector es cada vez mayor lo que disminuye la posibilidad de éxito de la empresa al momento de alcanzar sus metas. Gráficamente quedaría con que cada empresa cada vez tiene menos porción de mercado si es que se mantiene equilibrado.

En este apartado se mencionarán y evaluarán los posibles competidores que la organización deberá enfrentar y que afectarán de alguna u otra manera el desempeño de la organización.

Al momento de analizar el sector automotriz en la provincia de Mendoza, hay que tener precaución en la distinción de talleres mecánicos, servicios oficiales o simples “garajes”. Como también identificar los concesionarios oficiales en cuanto a la venta de vehículos cero kilómetro y también locales de venta de vehículos usados.

Identificamos como competencia a todos aquellos que trabajen del servicio posventa como actividad principal, ofreciendo iguales condiciones de trabajo que las ofrecidas por Goldstein Automotores, para garantías, con aval de fábrica solo las marcas exclusivas, y calidad y confianza.

Distinguiendo la propia venta de cero kilómetros, Goldstein Automotores como concesionario oficial de Ford en Mendoza, compite con todas las empresas que comercializan autos como su actividad principal.

Con el fin de intentar identificar el tipo de competencia existente en el mercado que aquí estudiamos, podemos decir que será una competencia imperfecta del tipo de una competencia monopolística. Por un lado, existe competencia (para un bien determinado existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes). Y por otro aparece el término monopolio (situación de privilegio legal en cual existe un productor que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado). Ambos términos describen la situación de mercado actual del sector automotriz en cuanto a servicio posventa en la provincia de Mendoza, es decir, competencia monopolística: existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de éstos en particular. La competencia, entonces, no se dará por precios sino, por ejemplo, por la calidad del producto, la confianza y seguridad que se transmite al público, la ubicación y el acceso al producto, la publicidad y el empaque, entre otros. La misma situación se da en el mercado de la venta de vehículos nuevos, en donde el público

si bien considera el precio a la hora de realizar la compra, todos manejan precios muy similares, relativamente iguales, y en donde no deciden en base a ello, sino que consideran la trayectoria, el servicio posventa, la confianza y seguridad, la calidad en la atención, entre otros.

"Es una situación del mercado en la que muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña, compiten por el patrocinio del consumidor. Las condiciones de mercado en las cuales las firmas tienen cierto control, pero no necesariamente el control absoluto, sobre el precio, por el uso de técnicas tales como la diferenciación de los productos y la limitación del suministro."<sup>7</sup>

Muchos pensarán que el mercado automotor, en lo referido a vehículos como a servicio posventa, representa un mercado en competencia perfecta, pero esto no es así ya que, si bien se cumplen algunos principios como el elevado número de oferentes y demandantes o disponibilidad completa y gratuita de información, otros no como la homogeneidad del producto. Esta regla supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás, es decir que el producto que cada empresa ofrece sea un sustitutivo perfecto del que venden las demás empresas del sector. Pues la existencia de diferentes marcas comerciales rompe este principio de competencia perfecta.

En cuanto a los límites del trabajo sobre la competencia, podemos identificar que hoy en día la única y principal competencia directa que consideramos en aspectos sobre vehículos nuevos, como servicio posventa, es Ford Meschini, quienes tienen como nombre de fantasía Motorsport.

Los productos que esta empresa ofrece son exactamente los mismos a los que Ford Goldstein comercializa, por lo tanto, no existe desigualdad alguna en cuanto a productos. Esto se cumple tanto en servicio posventa como en salón de ventas. Ahora como bien sabemos cada producto va acompañado de un servicio adicional y es lo conocido como valor agregado y aquí es donde existen las mayores diferencias. Es decir que, en este tipo de competencia, la ventaja competitiva radica en el mejor servicio que se le pueda brindar al cliente.

Esta situación se da ya que junto con Ford Meschini, somos los únicos concesionarios y servicios oficiales en Mendoza de la marca Ford. Esto significa que manejamos las mismas situaciones en cuanto a vehículos, precios, materiales y exigencias edilicias. En lo que refiere al taller, manejamos mismos productos, precios y de igual calidad ya que vienen directo de los mismos productores que son establecidos por Ford a nivel Nacional. Luego podemos decir que el mercado a considerar ahora también se ubica dentro de la categoría de la competencia imperfecta. Pero a diferencia del mercado automotriz en general, ambas empresas forman un caso particular de oligopolio. Más específicamente un duopolio ya que solamente existen dos oferentes de productos homogéneos.

---

<sup>7</sup> THOMPSON, Iván. Competencia Imperfecta. (WEB)

Desde el punto de vista teórico el Duopolio es un caso particular. Este puede ser definido como una situación intermedia entre el Monopolio (donde existe un sólo vendedor) y una economía de Competencia Perfecta (donde existe un número de oferentes que tiende al infinito). En el Duopolio como tal sólo existen dos productores de una Mercancía, un cambio en el Precio o en la producción de uno afectará el del otro y las reacciones del segundo a su vez influirán en el primero. Por lo tanto, cada productor se da cuenta de que un cambio de su precio o nivel de producción dará lugar a una cadena de reacciones, lo cual lo obligará a hacer suposiciones acerca de cómo actuará el otro vendedor frente a un cambio de su política. Por ello la característica esencial de la teoría del Duopolio reside en que ninguno de los vendedores puede ignorar las reacciones del otro: ambos quedan ligados en una situación de Interdependencia que les impide considerar como dada la política que seguirá el otro, ya que ésta resulta en parte determinada por su propia política.<sup>8</sup>

Se ven en reiteradas ocasiones empresas que no tienen claramente identificada su competencia, considerando que no es tan importante o que no la tienen, o diversos motivos. La realidad actual indica que es de vital importancia el estudio de nuestra competencia, ya que es la manera de poner las ideas frente al espejo y constatar sus defectos y debilidades, así como sus fortalezas y oportunidades. Permite poder comparar con sentido, comparar lo comparable, es poder ver oportunidades de crecimiento y de obtener puntos valorables, así como también identificar amenazas y pérdidas de mercado. Es más aun, es saber quién es realmente tu competencia, en saber dónde y con quién se compete, es identificar oportunidades de negocio, es detectar elementos en los cuales diferenciarse, es anticiparse, adelantarse y pronosticar sus posibles reacciones.

Se deben evitar los errores habituales tales como subestimarla a la competencia, olvidar la competencia indirecta y fiarse de la intuición y la de la primera impresión al no dedicarle la prioridad y el esfuerzo que se merece dicho análisis. Si no tenemos la precaución de analizar cada detalle, nos podría sorprender en el futuro y que no tengamos respuesta a sus acciones.

#### 2.5.2 Análisis del macroentorno

Es esencial realizar un buen análisis del macroentorno de una empresa, ya que conociendo en qué situación desenvolvemos nuestra actividad podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que se nos presentan como favorables y nos permitan incrementar nuestro potencial (como participación de mercado reflejado en ventas, clientes satisfechos, mayores clientes, etcétera).

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa, tanto de

---

<sup>8</sup> ECO-FINANZAS(WEB)

formas favorable como desfavorable. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.

Para ello analizaremos el entorno en cuanto a las variables más significativas y dentro de ellas se ubicarán algunas de menor relevancia.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

- Político. Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno.
- Económicos. Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros).
- Socio-culturales. Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno.
- Tecnológicos. Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.<sup>9</sup>

### 2.5.3 Análisis del microentorno

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes. Son controlables en líneas generales, pero no todos sus aspectos se presentan como alcanzables por la empresa.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre

---

<sup>9</sup> MOCHÓN, Francisco y BECKER, Victor. Economía. Principios y Aplicaciones. (Madrid, Ed Mc Graw Hill, 2008).

competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.<sup>10</sup>

### 2.5.3.1 Las 5 fuerzas de Porter



Imagen 29 - Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. Fuente: Wikipedia, 2018.

#### Poder de negociación de los clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan aún más entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector, en comparación con el total de sus ventas. Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa, ya que éstos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno, pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto cambian las cosas para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

<sup>10</sup> PORTER, Michael Eugene. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. (WEB)

#### Poder de negociación de los proveedores

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Un grupo de proveedores es poderoso si ocurre alguna de las siguientes circunstancias: que esté dominado por empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor, que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante, entre otras.

Por ejemplo, la capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados en cuanto a la posibilidad de brindar determinados productos.

#### Amenaza de los nuevos entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que, si se trata de montar un pequeño negocio con poca inversión, sin maquinaria específica y de poco personal será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Se pueden mencionar siete factores principales que actúan como barreras para el ingreso:

- Economías de escala. Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por período. Mayores economías de escala se presentan y mayores barreras de ingreso existen, ya que los precios son mayores para el ingresante.
- Diferenciación del producto. Las empresas establecidas tienen identificación de la marca y lealtad entre los clientes, esto se deriva de la publicidad del pasado, su trayectoria, su propia clientela, del servicio al cliente, de las diferencias del producto, o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso a otros participantes, que deben realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son en particular riesgosas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso, implicando altas barreras de entrada.
- Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere de capital para publicidad riesgosa o agresiva e

irrecuperable, o en investigación y desarrollo (IyD). El capital puede ser necesario para las instalaciones de producción, pero también puede necesitarse para otros fines como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas de iniciarse en un nuevo proyecto.

- Costos cambiantes. Es otra de las barreras de ingreso, que se genera por la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, los costos que tiene que afrontar el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
- Acceso a los canales de distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- Desventajas en costo independientes de la economía de escala. Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo frente a los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala. Las ventajas más críticas se encuentran en torno a factores tales como: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, curva de aprendizaje o de experiencia.
- Política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Amenaza de productos sustitutos

Mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. De acuerdo a Porter, en la medida en que los precios ofrecidos por los sustitutos sean más atractivos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Rivalidad entre las empresas

La rivalidad se da porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores (Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos). La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

### 2.5.3.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso acerca de las características internas y su situación externa, que permita en función de ello conocer la situación real de la empresa y en base a ello, tomar decisiones acordes para el futuro que concuerden con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dentro de estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Esquema ilustrativo de las variables a diferencia en el Análisis FODA



Imagen 30 – Matriz FODA, Fuente: Google, 2019.

- Fortalezas. Son las capacidades especiales con las que dispone la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas. Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La habilidad estará en convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas. Se espera que, con los cambios óptimos, se logre una ventaja competitiva superior por sobre la competencia.

Factores Externos \	Factores Internos F1 F2 ... Fn	Lista de Fortalezas D1 D2 ... Dn
	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	<b>FO (Maxi - Maxi)</b> <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>
Lista de Amenazas A1 A2 ... An	<b>FA (Maxi - Mini)</b> <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	<b>DA (Mini - Mini)</b> <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Imagen 31 - Esquema ilustrativo de la matriz FODA, Fuente: Google, 2019.

De acuerdo al análisis previo, se pueden realizar 4 tipos de estrategias distintas en base al cuadrante en el cual se ubique la empresa.

1. Estrategia FO (maxi-maxi). Es la ubicación ideal. A cualquier organización le gustaría estar siempre en una situación donde pudiera maximizar sus fortalezas y simultáneamente sus oportunidades. Tales instituciones podrían valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Si poseen debilidades, estas empresas lucharán para superarlas intentando hacerse fuertes en ello; si se presentan amenazas se sobrepondrán para convertirlas en oportunidades. En otras palabras, es la situación a la que siempre se debe apuntar.
2. Estrategia DO (mini-maxi). En esta estrategia se busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Es muy común, que las empresas identifiquen oportunidades en el medio externo pero que no puedan aprovecharlas debido a sus debilidades internas. En este caso, la empresa debe luchar para eliminarlas sin que se esfume esa oportunidad. Cuanto antes pueda modificar su situación interna, mayores serán las vías de crecimiento.
3. Estrategia FA (maxi-mini). La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas del medio externo. Por lo tanto, tiene como objetivo maximizar las fortalezas minimizando las amenazas. Se debe evitar pensar que esta estrategia pretende la búsqueda de amenazas para luego enfrentarlas, sino que, por el contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
4. Estrategia DA (mini-mini). Claramente se presenta como la situación menos atractiva. La estrategia DA busca minimizar tanto las amenazas como las debilidades. Si una organización

tuviera sólo debilidades internas y se enfrentara a amenazas externas se encontraría en una posición muy desfavorable. De hecho, seguramente deba luchar por su supervivencia a tal punto que es muy probable que se llegue a su liquidación.

## 2.6 Análisis de participación de mercado

La participación de mercado es la cuota que se tiene del mercado de un producto o servicio específico. Puede expresarse en forma porcentual, o también en unidades del mismo tipo, en ventas, en valor monetario, entre otros.

El porcentaje de participación de mercado de un producto medido a través de las ventas, es igual al valor de sus ventas absolutas, dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

A continuación, intentaremos hacer un estimado de la participación de mercado que actualmente tenemos.

Los datos a considerar parten de las ventas de la concesionaria en el mes de enero de 2018. En base al sistema interno que maneja la concesionaria denominado “MG”, existe registro y base de todas las operaciones que realiza la empresa. A partir de la aplicación de filtros en la búsqueda podemos rastrear todas las operaciones realizadas en la fecha a determinar.

Según informes nacionales que nos envía la terminal Ford a nivel nacional podemos conocer el ranking nacional expresado en unidades y también el acumulado anual sobre cuáles fueron los patentamientos en el mes y en lo va avanzando del año, discriminado por cada concesionario. Luego podemos identificar cual es la participación en patentamientos que hemos tenido en Mendoza en Ford. Por medio de registros en el Sistema de Información Online del Mercado Automotor de Argentina, se puede conocer los patentamientos por provincia y cruzando dicha información con lo que envía Ford obtenemos el porcentaje de participación de Goldstein, el de nuestra competencia Meschini, y lo correspondiente a la invasión. Se denomina invasión a el porcentaje de participación en patentamientos en la provincia que no corresponden a concesionarios de la misma, sino que son de otras provincias y patentan en un área de influencia que no les pertenece.

Proseguimos con los medios para la obtención de un promedio sobre la participación de mercado medida en base a los patentamientos de los concesionarios. Existe un supuesto básico y que considero racional para la determinación de la participación de mercado en el servicio posventa, y el cual es que sería adecuado pensar que los vehículos que la empresa vende, a su justo y correspondiente momento, sean atendidos en el servicio posventa de la concesionaria. Por lo cual me basaré en la participación de mercado basada en las ventas, considerando que tiene una correlación similar a la que se reflejara en el servicio posventa. Todo aquel vehículo 0km que el concesionario designa a un consumidor bajo ningún motivo es entregado sin el patentamiento procesado. Todos los indicadores que se gestionan de ahí y hacia adelante, son de acuerdo a patentamiento.

Cabe destacar que la zona de influencia de Goldstein Automotores, para los efectos del trabajo de investigación se desarrollan en Mendoza como área de referencia. La plaza de Mendoza, a su vez es compartida con nuestra competencia directa, Meschini-Motorsport. Por ende, y bajo los parámetros que Ford considera relevantes, designan una distribución perfecta de la porción del mercado. Es decir, suponen que un 50% de participación de mercado para cada concesionario es lo lógico.

Previamente ya señalé a lo que se le denomina en el mercado, la invasión. Repasando, son todas aquellas unidades que son patentadas en el área de influencia de otras, por ejemplo, unidades patentadas en Mendoza por concesionarios de buenos aires, Córdoba, rosario, etc. sin tener en cuenta concesionarios de Mendoza (Goldstein-Meschini).

Existe un sitio web especialmente diseñado para mostrar esta información e ir la actualizando diariamente. El SIOMMA (Sistema de Información Online del Mercado Automotor Argentino), es un sitio online desarrollado por ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina) con el exclusivo fin de mostrar los patentamientos automotores en el territorio nacional. Por medio de la administración de la información que se muestra, podemos obtener informes específicos de acuerdo a lo que busquemos.<sup>11</sup>

Para la obtención de la participación de mercado de Goldstein Automotores en la provincia, vamos a tomar para analizar todo lo ocurrido desde enero 2018 a agosto 2018. Para obtener este registro de datos debemos filtrar todos los patentamientos de Ford en la provincia de Mendoza en la web del SIOMMA. Este valor nos indica que en el mes de enero de 2018 se patentaron 369 Ford en la provincia, y si desagregamos aún más la información podemos ver que 21 fueron camiones y 348 fueron vehículos.<sup>12</sup>

Luego pasamos a analizar informes que envía la terminal nacional Ford los días 13 a 15 de cada mes en donde muestra el ranking de patentamientos por concesionario y cuantos corresponden a su zona de influencia. Esta información se muestra de forma mensual y a medida que corre el año calendario, se va mostrando el acumulado anual. Lo siguiente es realizar una suma mensual de lo que patentó tanto nuestra competencia directa, Meschini-Motorsport y lo que patentamos nosotros. Por diferencia surge el valor mensual de lo que se conoce como invasión. El informe enviado por Ford indica que Goldstein en su zona de influencia durante enero, patentó 138 vehículos mientras que la competencia patentó 186. Por

---

<sup>11</sup> ASOCIACIÓN DE CONCESIONARIOS DE AUTOMOTORES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. [www.acara.org](http://www.acara.org)

<sup>12</sup> SISTEMA ON LINE del MERCADO AUTOMOTOR ARGENTINO. Patentamientos Nacionales, Provinciales, por Empresa. [www.siomaa.com](http://www.siomaa.com) (WEB)

diferencia obtenemos que hubieron 24 Ford patentados en la provincia de Mendoza durante el mes de enero y que no fueron vendidos por ninguno de los concesionarios oficiales de Ford en Mendoza.

Lo obtenido refleja que la participación no fue equitativa en el mes, y que Meschini obtuvo un 50.4% mientras que nosotros obtuvimos un 37.4%. Ford camiones ocupó un 6.5% y el restante 5.7% lo ocupó la invasión.

La misma información durante el mes de febrero fue relevada y los datos finales fueron los siguientes: Goldstein 32.4%, Meschini 56.2%, 5.7% de invasión, 5.7% para Ford camiones. Podemos decir que la brecha de enero a febrero se vio ampliada y nuestra competencia fue favorecida.

Para el mes de marzo, lo que ocurrió fue que la brecha siguió expandiéndose, pero más bruscamente. La diferencia entre concesionarios llegó a ser casi del 100%. Los números finales mostraron a Meschini con una participación de 58.8% mientras que Goldstein supo obtener solamente un 29.9%. Hubo un 6% que terminó siendo ocupado por la invasión y un 5.3% perteneció a camiones.

En abril hubo una fuerte repuntada por parte de Goldstein Automotores logrando elevar la cifra de modo de ocupar una mayor porción que la competencia. A su vez un fuerte aumento de la invasión también se vio reflejado. Los números una vez concluido el mes cerraron con Goldstein ocupando un 39.6%, Meschini un 35.6%, de invasión se vio un 13.9% y un 10.9% correspondiente a camiones.

En mayo los números mostraron nuevamente como vencedor a Meschini con un 52.5% de participación, mientras que Goldstein obtuvo un 36.3%. La diferencia volvió a expandirse, mientras que la invasión volvió a los valores de meses anteriores siendo un 6.2%, en tanto que camiones obtuvo un 5%.

Acercándonos a mitad de año, podemos ver una nueva remontada desde Goldstein, aunque no suficiente para ser vencedor ya que terminó en junio con 36.1% mientras que Meschini obtuvo un 41.7% bajando su performance del mes anterior. Respecto de camiones, subieron a 8.3% y la invasión nuevamente aumento llegando a un pico de 13.9%.

Para comienzo del segundo semestre del año, las diferencias se disminuyeron entre ambas empresas de modo que Goldstein logró un 42.7%, mientras que Meschini consiguió un 48.2%. Asignamos un 3.15% a los camiones y la invasión se mantuvo en un 5.95%, similar a los valores que se refleja anteriormente.

Finalizando el análisis, en agosto la cifra fue de un 35.6% para Goldstein, un 52% para Meschini, un 7.5% para camiones y un 4.9% de invasión.

En resumen, a lo desarrollado podemos ver que la brecha entre los concesionarios fue tornándose más chica, y se hizo más notable la competencia, aunque aún es Meschini quien presenta una cuota de mercado a su favor. En base a acciones puntuales, precisamente Goldstein desde abril que tomó cartas en el asunto con una fuerte jugada sobre agresividad para disminuir la brecha y esto va teniendo efectos

a lo largo del año. Claramente podemos apreciar que los efectos no son inmediatos, aunque la apuesta sea con la idea de mantenerse en el tiempo, de modo de intentar tomar el liderazgo.

Analizando lo ocurrido a lo largo del año podemos establecer un promedio de las participaciones mensuales, el cual nos muestra como resultado que Meschini en promedio tiene un 49.5% del mercado de Mendoza que adquiere unidades Ford bajo su influencia, mientras que Goldstein solo abarca un 36.3%. El promedio acumulado muestra un 6.4% de participación para camiones y un 7.8% en promedio de invasión.

El análisis indica que un mercado que sin dudas hay que ocupar es la porción que actualmente se termina yendo a comprar a otros lugares y no lo hace de forma local. De ahí en más la batalla se dará entre aquellos clientes que decidan trasladarse de un concesionario a otro por algún tipo de ventaja competitiva que se pueda hacer transferible al negocio.

Si evaluamos la participación de Ford a nivel nacional podemos obtener información relevante como por ejemplo que, incorporando todas las marcas existentes en el mercado, Ford obtiene un 12.3% de participación. Si medimos a Ford en el territorio provincial vemos que mantiene un 8.6% de participación teniendo en cuenta todos los concesionarios existentes. Esto indica que, en Mendoza, la participación de mercado que tiene la marca, es menor a la media nacional por lo que se podría pensar que incluso hay consumidores que podrían estar interesados en un Ford y por distintas razones, no logran adquirirlo. En la provincia, Ford tiene para crecer al menos en un 3.7%.

La participación de mercado representa la porción disponible captada en un mercado o segmento determinado. Metafóricamente, es la parte del pastel (torta) que un determinado producto logra comer (qué ocupa) en un periodo determinado (plazo temporal).

Es una cuestión de suma importancia para aquellos que disponen de una empresa, que les permite saber a ciencia cierta, cuál es el impacto de sus ventas en el mercado en cuestión. Así es posible determinar cuán importante y grande es la participación de la compañía o empresa en un mercado y la posición que ocupa su competencia, entre otros. Mayor participación representa mejor posición en negociaciones, implica mayor validez de la palabra como también mayor exigencia en los resultados. Un dato no menor es que resulta muy sencillo, en mercados pequeños o más específicos distinguir cual es la posición que presentamos nosotros frente a la competencia y viceversa. Conociendo nuestra posición, podemos intuir rápidamente en que valores aproximados se encuentra nuestro principal punto de comparación. Tener datos e información de la competencia puede resultar muy positivo siempre y cuando se analice y se desarrollen aspectos en base a ello. El simple hecho de tenerla aislada, sin nada al respecto no es valorable.

Cabe destacar que es en aquellos mercados competitivos es en donde más importancia se les atribuye a estos conceptos, dado que los empresarios, necesitan sí o sí saber cómo está funcionando su negocio y

ello solamente será posible, conociendo la participación que sus productos tienen en dicho mercado y también la performance de la competencia. Se considera incluso que segmentos o nichos potenciales que no son ocupados por uno, serán ocupados por el otro, lo cual implica un constante estado de alerta y observación para no dejar pasar el momento.

Como se mencionó anteriormente, existen diversas modalidades para expresar la participación que en el mercado tiene una empresa una es a través de las unidades que vende de un producto o del servicio que produce o comercializa, y otra es mediante el volumen de dinero que recibe en concepto de ventas. Ello dependerá del ámbito, sector de negocios, rubro, uso de la información, etc.

Normalmente la medición de esa participación se efectuará en función del tamaño de la empresa y asimismo del lugar geográfico en el que desarrolla su actividad. Por ejemplo, para aquellas compañías de gran porte, que hasta comercializan sus productos fuera de los límites de su país, será necesario medir su participación tanto en el plano local como en el externo. Mientras que en el caso de una empresa más bien pequeña será recomendable solamente realizar la medición únicamente en el nivel local.

La otra gran utilidad que presenta el conocimiento de la participación de mercado de una empresa, es que permite efectuar predicciones a futuro y planear futuros negocios, por ejemplo, si los resultados arrojan que la participación está creciendo, entonces, las ganancias también lo estarán haciendo y ello obviamente implicará la disposición de más dinero para poder invertir.<sup>13</sup>

## 2.7 Plan de marketing

Hoy en día, es muy difícil subsistir sin una planificación correcta y adecuada. Resulta vital contar con plan de marketing en empresas actualizadas, con proyectos a futuro, con expectativas de crecimiento y desarrollo. El entorno en el que nos desenvolvemos, en la mayoría de los rubros, la competencia nos atrapa, es constante y muy dinámico. El entorno es muy volátil lo que implica estar siempre “al pie del cañón”. Sumado a los avances y oscilaciones del mundo, tales como la globalización de mercados, Internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios constantes que determinan el éxito de toda empresa.

En general en la vida lo único que es constante es el cambio. Vivimos en un mundo cambiante, un mundo que no es estático, tanto que contamos con día y noche para probar que no estamos quietos. Este cambio se presenta en todos los aspectos de nuestra vida y por lo tanto en las empresas.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> ZIKMUND, William. Investigación de Mercados (1998).

<sup>14</sup> GOOGLE.COM/HERACLITO (WEB)

La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.

El principal motivo por el cual se debe realizar un plan de marketing, es porque ayuda a la consecución de los objetivos generales de la empresa, que están relacionados con el mercado y con la actividad que se desempeña. El plan de marketing, tal como su nombre lo indica, requiere de planificación lo que lleva a guías de seguimiento, control y acción post resultados, siempre con la intención de prevenir errores. Llegado el caso de aparición de imprevistos desafortunados, pueden trabajarse y resolverse con mayor agilidad, con planes de contingencia, lo que se traduce en una optimización de tiempo y de costos.

En definitiva, el plan de marketing, debería ser un documento de obligada realización para todas las empresas, dónde el tamaño o el sector al que pertenecen, deberían dejar de ser excusas para no realizarlo. Ya que, aunque no quieran o lo ignoren, todas empresas hacen marketing, y es preferible realizarlo de forma ordenada, sistemática y estructurada, para dejar los menores elementos posibles al azar.<sup>15</sup>

## 2.7.1 Fases del plan de marketing

### 2.7.1.1 Resumen ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global con rapidez.

### 2.7.1.2 Descripción y análisis de la situación

Es el punto de partida de todo plan de marketing, en donde se debe describir tanto la situación actual externa como interna.

En la primera situación se describen aquellos factores que son externos y, por lo tanto, incontrolables por la empresa. Pero que afectan directamente a su desarrollo y desempeño.

En la descripción de la situación actual interna hemos de detallar información relevante sobre: producción, finanzas, marketing, clientes y recursos humanos de nuestra empresa.

---

<sup>15</sup> ESPINOSA, Roberto. ¿Por qué todas las empresas deberían hacer un plan de marketing? (WEB)

El objetivo de la etapa del análisis de la situación es dar a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. Tenemos que estudiar y analizar la información recopilada en la etapa anterior y para ello utilizaremos la matriz de análisis DAFO.

#### 2.7.1.3 Fijación de objetivos

Una vez analizada la situación, ya estamos en disposición de establecer nuestros objetivos de una forma realista. Podemos establecer una caracterización a los objetivos tales como específicos, medibles, alcanzables, pero no cómodos, realistas y en un período de tiempo establecido.

#### 2.7.1.4 Estrategias de marketing

Las estrategias en el plan de marketing definen como se van a conseguir los objetivos que hemos planteado en la etapa anterior.

- Estrategia de posicionamiento. El posicionamiento es el espacio que el producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores. Podemos establecer posicionamientos basados en características de productos, calidad-precio o estilos de vida.
- Marketing mix. En este punto hemos de tomar las decisiones estratégicas sobre las famosas 4Ps del marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Las 4Ps han de trabajar conjuntamente y han de ser coherentes entre sí en su desarrollo y accionar estratégico.



Imagen 32 – Estrategia de marketing 4P

#### 2.7.1.5 Plan de acción

Nos encontramos en la etapa más operativa del plan de marketing. Esta parte táctica del plan nos ayuda a llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados.

- Acciones sobre productos. Modificaciones o cambios de packaging y packing, lanzamientos o modificaciones de productos, desarrollo de marca, incluir servicios.
- Acciones sobre precios. Modificaciones de precios, descuentos, financiación, bonificación.
- Acciones sobre comunicación. Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo.

#### 2.7.1.6 Supervisión

Las reuniones periódicas, el cuadro de mando y los KPI's suelen ser las medidas más utilizadas para la supervisión. De nada sirve un plan de marketing si no supervisamos su implementación y no corregimos los imprevistos que puedan surgir. (Stanton, 2007)- Mkt en el siglo XXI

### 2.8 Recursos humanos y estructura organizacional

Con la introducción de un nuevo canal de venta, será necesario nuevo personal que respalde el servicio. Esto impacta el área de recursos humanos de la empresa, la cual debe diseñar el nuevo puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos, humanos y de organización de la empresa. Es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

También debe definir el perfil del puesto, es decir requisitos y cualificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución (nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas)

Cabe destacar también el efecto sobre la estructura organizacional, ya que se alterará el organigrama de la empresa, la gerencia ampliará su esfera de control, se crearán nuevas funciones, roles, deberes y responsabilidades, también nuevas líneas de autoridad y cadenas de mando.

#### 2.8.1 Recursos humanos

El proceso de selección del personal es el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten la captación, incorporación e integración de las personas idóneas para cubrir los puestos requeridos. Su principal objetivo es propiciar a la empresa candidatos competentes que satisfagan las necesidades de la organización.<sup>16</sup>

Redefiniendo, la selección del personal es un proceso predictivo y preventivo:

- Cuanto mayor es el conocimiento de un postulante, mejor será su predicción acerca de su desempeño en determinadas situaciones laborales, y cuanto más se sepa acerca de esas situaciones laborales, mejor se predecirá como se desempeñará en ella una persona.
- Las técnicas de selección se usan para evitar los riesgos de una asignación equivocada, ya que mientras más trabajadores no adecuados al puesto se encuentren en la organización, mayor será el ausentismo, accidentes y enfermedades laborales.

---

<sup>16</sup> CHIAVACCI, María. Reclutamiento y Selección de Personal. Cuadernillo N°141 y N°142. (Mendoza, FCE-UNC, 2007).

El paso previo para todo proceso de selección es lo que se conoce como análisis de puesto. Esto consiste en identificar y separar los elementos componentes de un puesto y los requisitos humanos necesarios para desempeñarlo con éxito.

Al identificar las características y condiciones de un puesto, se puede definir los requisitos del puesto y construir el perfil del puesto, que orienta a la búsqueda de candidatos y sirve como guía al profesional quien realiza evaluaciones de postulantes.

Por otro lado, para poder seleccionar personal, previamente se debe dar el reclutamiento: procedimiento por el cual se da a conocer al medio la vacante en la organización con el fin de atraer postulantes con las competencias requeridas.<sup>17</sup>

### 2.8.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras cosas.<sup>18</sup>

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Estructura procede del latín "structura" que se refiere a disposición, orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

Esto nos hace reflexionar acerca de la importancia de que exista una estructura en la organización por lo que podemos definir lo siguiente:

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> CHIAVACCI, María. Reclutamiento y Selección de Personal. Cuadernillo N° 141 y N° 142. (Mendoza, FCE-UNC, 2007).

<sup>18</sup> OCAÑA, Hugo. Estrategias de Negocios. (Mendoza, FFyL-UNC, 2004).

<sup>19</sup> KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. (12ª edición, México: Pearson, 2006).

## 2.9 Aspecto técnico, económico y financiero

### 2.9.1 Estudio de factibilidades

El estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación.

- Factibilidad técnica. Consiste en demostrar que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse en el tiempo, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.
- Factibilidad económica. Tiene por objeto mostrar que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión realizada para la puesta en marcha es compensada por la ganancia que se obtendrá, en un período considerado. De este modo, debe presentarse tanto la estructura de los costos como de las ventas.
- Factibilidad financiera. En este punto se pretende sintetizar numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Para poder llevarla a cabo, se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos, indicando su comienzo y finalización.<sup>20</sup>

Finalizado el segundo capítulo, el lector es capaz de comprender el negocio de la empresa, sus áreas, su historia. También está instruido de forma teórica en la temática que se aplicará posteriormente para la estructura del lienzo y el desarrollo del modelo de negocio. Esto le servirá de guía para la comprensión del siguiente capítulo.

---

<sup>20</sup> VAN HORNE, James. Administración Financiera. (10ª edición, México, Ed Prentice Hall, 1997)

## Capítulo III

### Plan de Negocios

Este último capítulo nos define lo que le servirá al directorio de la organización para tomar decisiones, basándose en la aplicación de lo anteriormente desarrollado, haciendo base en los autores mencionados debido a que son los que mayor énfasis hacen en el desarrollo del tema y tomando a otros autores como Porter de ayuda gracias a sus excepcionales aportes en términos empresariales. Se determinan las estrategias a llevar a cabo en base a los resultados y la apuesta constante hacia la eficiencia y la rentabilidad.

La propuesta a desarrollar es la inversión específica en maquinaria destinada al cuidado de los neumáticos en vehículos de clientes que deseen realizar esa tarea de mantenimiento con el objetivo de aumentar la duración y el buen estado del vehículo. El interés está enfocado hacia clientes actuales, como también potenciales que deseen realizar esta tarea en el concesionario.

Se espera aumentar las ventas en mano de obra, repuestos y accesorios, como la participación de mercado, debido a que es habitual que uno haga el servicio del vehículo en el lugar donde lo compró y a medida que se brinda un mejor servicio confiamos en que seremos elegidos por propios y ajenos.

Para poder llevar a cabo el proyecto y cumplir con los objetivos se estiman costos de maquinaria, personal, capacitación, instalación, electricidad, insumos, mantenimiento de maquinaria y publicidad para difusión, entre otros.

Los autos con el paso del tiempo incorporan novedades y aspectos innovadores. Hay marcas más conservadoras y otras más vanguardistas, pero en general tienden a incorporar lo que es más buscado por el cliente de modo de no desaparecer. Ford es considerada una de las marcas más aventureras en ese aspecto, cuenta con plantas a nivel mundial específicamente destinadas al desarrollo y testeo de lo que ya planean incorporar en el futuro. Por ser un concesionario oficial de Ford y contar con servicio posventa oficial, no hay dudas que todos los elementos necesarios para atender las más extremas exigencias de los vehículos más nuevos, deben estar presentes. Más aun sabiendo que todo cambia demasiado rápido y sale algo nuevo cada día, por lo que quedarse atrás significa un paso atrás para la organización que puede generar aspectos muy negativos sobre la imagen de la misma.

Esta evolución será de suma importancia, tanto para el sector de ventas, como para el servicio de posventa, ya que este cambio significa estar más cerca en el cumplimiento de las exigencias de los clientes, acompañándolos en todo momento, y prestando un servicio de primer nivel en el mismo

concesionario. Por el lado del sector automotriz, probablemente este emprendimiento cambie la postura de otros talleres oficiales, en donde quizá optan por incorporar algunas y no todas las tecnologías, provocando que todas las empresas del rubro se actualicen para competir de igual manera en este mercado.

Cabe destacar que, en la actualidad con los avances tecnológicos cada vez más avanzados, con los métodos web que hay en todos los mercados, les permiten a todos los consumidores estar cada vez más informados sobre las características de los productos, funcionamiento, tareas a realizar y formas de realización y costos. El cliente tiene conocimiento de lo que debe realizar, a qué precio y donde lo pueden realizar, por lo que, al dirigirse al establecimiento, ya sabe casi todo lo necesario.

Nada es posible de llevar a cabo si no es mediante grandes profesionales, comprometidos y capacitados, con ansias de seguir creciendo y aspirando a llegar a la cima y continuar subiendo. En este proyecto se considera a las personas como el aspecto principal, la base de la continuidad. Se debe generar coordinación y cooperación entre varios ámbitos de la empresa, pasando por marketing, finanzas, operarios, directorio y gerentes. Sin dudas el personal es apto y calificado para poder desarrollar de la mejor manera su tarea tanto por experiencia como por su capacidad.

Se estima que la forma de financiar el proyecto será a partir del capital propio que posee la empresa, sin necesidad de requerir otros financiamientos, como pueden ser bancos o inversores externos. Sin dudas que los ingresos provendrán de los clientes que decidan trabajar con nosotros en todos los aspectos en que podemos ofrecer, tanto ventas como posventa.

### 3.1 Historia de la empresa

Mario Goldstein S.A. fue fundada en 1965, siendo en la actualidad uno de los concesionarios más antiguos del país.

En 1971 se inaugura la sucursal en San Juan. Posteriormente ese mismo año se crea la División Diesel, en la cual se vendían camionetas y camiones marca Dodge y se desarrolló un local de venta situado en Gobernador Videla 763 de San José, Mendoza.

El siguiente paso fue el traslado de los talleres mecánicos y la venta de repuestos a la calle Pascual Toso 59 de San José, Guaymallén, Mendoza.

La empresa siguió desarrollándose y así creciendo a grandes pasos hasta fines del año 1980, año en el cual Chrysler Argentina (proveedor oficial) se retira del país tomando su lugar como proveedor Volkswagen Argentina (quién absorbe a Chrysler). Con este cambio la empresa empezó a comercializar prácticamente un solo modelo de auto; el conocido Volkswagen 1500, tomado de su antecesor el Dodge 1500.

Dadas aquellas circunstancias de muchos cambios sumadas a las distintas crisis mundiales tanto económicas, como sociales que tuvieron lugar hasta fines de la década de los ochenta, la empresa logró sostenerse gracias a la gran solvencia y sanidad económica que poseía en esos momentos.

En los años noventa la situación da un giro radical, y con la reactivación económica las fábricas automotrices volvían a producir en la Argentina. Para entonces Volkswagen y Ford de Argentina se fusionan en una nueva empresa llamada Autolatina.

Esta fusión conlleva a que, en 1995 Mario Goldstein S.A., edifica un local exclusivo para comercializar los vehículos Ford, se amplía la playa de autos usados y los talleres oficiales mecánicos separando talleres Volkswagen por un lado y de Ford por otro.

Luego en 1999 la fusión Autolatina se deshizo, pero sin causar daños a Mario Goldstein S.A. ya que las empresas Volkswagen de Argentina y Ford de Argentina siguieron funcionando, separados, pero de igual forma de la que lo venían haciendo.

Teniendo en cuenta el contexto nacional en el que se desarrollaba, la prosperidad continuó y el crecimiento también, hasta la crisis económica del año 2001 en donde el mercado automotor se vio muy golpeado y afectado por lo que muchas empresas del rubro y sus derivados se vieron seriamente perjudicadas llegando algunas a la desaparición. Para aquel entonces fue nuevamente la gran solvencia económica que la empresa siempre mantuvo y mantiene desde su fundación lo que le permitió sobrevivir y mantenerse en el 2002. Lo que vino acompañado de una ventaja muy importante respecto de la competencia, ya que empresas de este estilo ya casi no las hay y a su vez brindan una imagen de empresa líder del mercado local. Por lo tanto, los años siguientes a la crisis han sido de permanente crecimiento y optimismo.

A principios del 2009 y desde entonces, debido a exigencias de Volkswagen y Ford Argentina, se deben comercializar las marcas a través de empresas diferentes; quedando así Mario Goldstein S.A. como concesionario oficial Volkswagen y una nueva empresa Goldstein Automotores S.A. como concesionario oficial Ford.

Asimismo, en el mismo año comenzaron a proyectarse grandes obras relacionadas con la expansión del mercado automotriz, que marcaron y consolidaron a la empresa como líder del mercado a nivel regional:

- Se comenzó con la construcción de un nuevo concesionario Volkswagen en la provincia de San Juan, inaugurado en abril del 2010. El espacio cuenta con 3.000 m<sup>2</sup> de superficie: 850 están destinados al salón de ventas y administración, y lo restante será utilizado para depósitos de unidades 0 km. Su capacidad es para 100 vehículos. Además, pensando siempre en la comodidad de los clientes, se ofrece para ellos un amplio estacionamiento propio.
- A fines del año 2010 se estrenó el nuevo taller de Repuestos y Servicios de Volkswagen que consta de 2600 m<sup>2</sup> y alberga 18 puestos de trabajo, 2 puestos de servicio express para servicios rápidos y

espacio para estacionamiento de 45 clientes, transformando a la concesionaria en la planta más moderna y capacitada del país asegurando la mejor atención en servicios de post-venta. La importante inversión efectuada en este proyecto fue materializada ocupando mano de obra y tecnología local, brindando así una significativa fuente de trabajo e ingreso a la provincia.

- En el año 2011 se puso en marcha el nuevo taller de Repuestos y Servicios Volkswagen en San Juan, ubicado en calle Pedro de Valdivia 666 (oeste), que cuenta con 1670 m<sup>2</sup>, tecnología de punta, 15 puestos de trabajo, 11 elevadores, 2 puesto de servicio express para servicios rápidos y un espacio para estacionamiento de clientes de 18 unidades (Goldstein, 2016).
- En octubre del 2016 se estrenó el nuevo taller de Repuestos y Servicios de Ford, con 3940 m<sup>2</sup>, albergando 18 puestos de trabajos, 13 con elevadores y 5 de reparaciones rápidas. Con una capacidad techada de 1944 m<sup>2</sup> para albergar vehículos de clientes, es decir, 130 unidades. Volviendo el concesionario a superar todas las expectativas y actuales medidas de la región.
- En diciembre del 2017 se estrenó el nuevo concesionario Ford en Mendoza, ubicado en esquina de Pascual Toso y Costanera, Guaymallén. Cuenta con un espacio físico de 3000m<sup>2</sup> distribuidos entre depósito, ventas, planes, gestoría, cajero y salón al público. Está equipado con un elevador de última generación para poder trasladar vehículos de un nivel a otro. Se generaron 40 puestos de trabajo directos. En todo el espacio, se estima que se pueden ubicar unos 100 vehículos. Sus rasgos arquitectónicos lo ubican dentro de los mejores concesionarios del país, batiendo también su record en construcción de tan sólo 10 meses.

En la actualidad Mario Goldstein S.A.C.I. se encuentra certificado con la norma ISO 9001 desde el año 2006 y en octubre de 2010 calificó como Concesionario 10(puntuación). Por tal motivo, Goldstein queda posicionada como referente a nivel nacional dentro de la red de concesionarios.

### 3.2 Misión y visión

**Misión.** Lograr incorporarse sólidamente como un líder representativo e innovador dentro de los concesionarios Ford en Argentina, incorporando vanguardia en todos los aspectos que involucran el trato con el cliente, trabajando en conjunto con personal capacitado y comprometido.

**Visión.** Superar las expectativas a través de nuestros procesos y calidad brindada en la atención al cliente, al comercializar y dar servicio posventa a los productos Ford, cumpliendo con los objetivos establecidos de rentabilidad y productividad.

### 3.3 Posicionamiento

Actualmente la empresa Goldstein Automotores se encuentra en una posición levemente relegada, siendo superada por su competencia, pero trabajando con fuerte empeño y aplicando ideas innovadoras para revertir la situación. Presenta grandes ventajas y aspectos fuertes en cuanto a atención al cliente y servicio posventa lo que de a poco va generando el ingreso de clientes potenciales.

### 3.4 Mercado

La idea de la incorporación de maquinaria específica en el sector, intenta complementarse con los deseos de cubrir todos los aspectos que pueda presentar un vehículo en el ingreso al taller. También concuerda con el interés en brindar calidad y confianza a los clientes, reduciendo riesgos y aumentando su satisfacción. Esperamos acrecentar la cuota de clientes que trabajan con nosotros en un corto periodo. Se deberá manejar un sistema de comunicación hacia clientes para informar y comunicar la nueva opción de trabajo, intentando captarlos y atraer a aquellos que por algún motivo decidieron trabajar en otro lugar.

### 3.5 Alcance

Con el siguiente plan se analizará la rentabilidad de introducir esta nueva maquinaria y, por lo tanto, mayor cantidad de horas de trabajo al mismo espacio operativo, por medio de una gran inversión para Goldstein Automotores.

También a través de un estudio de mercado se estudia el mercado meta, sus deseos y necesidades. El proyecto también comprende lo relacionado al análisis de factibilidad técnica, económica y financiera.

#### 3.5.1 Factibilidad técnica

Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.

Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- Correcto funcionamiento del producto o servicio (número de pruebas, fechas)
- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores.
- Escalas de producción (es posible ampliar o reducir la producción).
- Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto; ¿cómo se obtuvo o se obtendrá la tecnología necesaria?; ¿cómo se capacitará al personal del plantel?; ¿existen proveedores alternativos a los seleccionados?

#### 3.5.2 Factibilidad económica

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

Ventas: En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también

estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos 1 año, justificando cómo se han calculado.

### 3.5.3 Factibilidad financiera

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos e indica su comienzo y finalización. Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como:

Periodo de recuperación: indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio (meses o años).

La factibilidad financiera se calcula sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero, en este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por esto también es útil calcular el periodo de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

El valor actual neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida (interés del mercado, tasa de rentabilidad de la empresa, tasa elegida por el inversionista, tasa que refleje el costo de oportunidad).

## 3.6 Análisis FODA

### 3.6.1 Análisis de fuerzas internas

#### 3.6.1.1 Fortalezas

- A. Larga trayectoria en el rubro.
- B. Uno de los concesionarios más antiguos del país.
- C. Primer concesionario oficial Volkswagen en la provincia.
- D. Empresa muy reconocida tanto a nivel provincia como país.
- E. Trabajadores altamente comprometidos con la empresa.
- F. Empleados sumamente capacitados.
- G. Trabajo de calidad.
- H. Gran capacidad de distribución y abastecimiento.

- I. Excelente manejo en cantidad y calidad del stock.
- J. Posibilidad de auto-solvencia.
- K. Concesionario con buena ubicación (centro Mendoza).
- L. Capacitación constante de empleados.
- M. Buena opción de financiación.
- N. Precio competitivo respecto al mercado.
- Ñ. Instalaciones con gran comodidad para el cliente.
- O. Tecnología de última generación.
- P. Control de calidad y garantía de los trabajos realizados.

#### 3.6.1.2 Debilidades

1. Posicionamiento en la mente del consumidor como productos más caros que la competencia.
2. Falta desarrollo de un sistema Web acorde.
3. Falta de presencia en Internet y vía pública.
4. Inexperiencia en e-commerce.
5. Falta de cumplimiento del plan operativo.
6. Falta de cumplimiento de acuerdos y compromisos.
7. Riesgos relacionados al vehículo (accidentes).
8. Bajo nivel de marketing en revistas y periódicos.
9. Posibles falencias en la atención personalizada.
10. Desmotivación, irresponsabilidad e impuntualidad del personal.

#### 3.6.2 Análisis de fuerzas externas

##### 3.6.2.1 Oportunidades

- a. Mercado virtual en constante crecimiento.
- b. La Web es el medio principal a través del cual la gente se informa.
- c. Crecimiento permanente de las ventas de Ford en Mendoza.
- d. Pocas probabilidades de encontrar productos sustitutos.

- e. Posibilidad de explotación de mercado relativamente nuevo.
- f. Oportunidad de generar nuevos ingresos a través del aumento de las ventas.
- g. Servicio avalado por una marca reconocida.
- h. Empresa con gran trayectoria
- i. Necesidad de realizar el servicio
- j. Competencia mal atendida
- k. Posibilidad de maximizar la capacidad del taller.
- l. Gran demanda del mercado.

#### 3.6.2.2 Amenazas

- 1. Posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
- 2. La competencia cuenta con un sistema Web más desarrollado y ya puesto en marcha.
- 3. Competencia mucho más amplia, deja de ser provincial y pasa a ser nacional.
- 4. La confianza del consumidor juega un rol sumamente importante.
- 5. Falta de costumbre de la sociedad.
- 6. Problemas de fábrica (por ejemplo, las campanas del focus, campanas de ecosport) que pueden perjudicar la confianza del cliente en el vehículo.
- 7. Inflación constante.
- 8. Cambios y/o actualización en sistemas de alineación y balanceo, no adquiridos por la empresa.
- 9. Clientes conflictivos que pueden generar una mala imagen o mala publicidad al concesionario.
- 10. Competencia desleal.

<p>ANÁLISIS INTERNO</p> <p>ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>A-B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M- N-Ñ-O-P</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1-2-3-4-5-6-7-8-9-10</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>a-b-c-d-e-f-g-h-i-j-k-l</p>	<p>Estrategias para maximizar fortalezas y aprovechar oportunidades</p>	<p>Estrategias para minimizar debilidades y aprovechar oportunidades</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1-2-3-4-5-6-7-8-9-10</p>	<p>Estrategias para maximizar fortalezas y reprimir amenazas</p>	<p>Estrategias para minimizar debilidades y reprimir amenazas</p>

### 3.6.3 Análisis de estrategias

#### 3.6.3.1 Estrategias para maximizar fortalezas y aprovechar oportunidades

Hacer foco en el desarrollo de los nuevos mercados emergentes y los modernos sistemas de comunicación para resaltar y tomar ventaja de la experiencia, trayectoria y calidad que se encuentra en la empresa.

#### 3.6.3.2 Estrategias para minimizar debilidades y aprovechar oportunidades

Hacer hincapié en el desarrollo de la web, e-commerce y el posicionamiento a través de la publicidad tradicional (diarios y revistas) como también por medio de las redes sociales, AdWords, pantallas led, vía pública, radios, etc. De este modo podremos insertarnos mejor en el mercado ya que siendo un medio relativamente nuevo, es ahora el momento de explotarlo y desarrollarlo teniendo en cuenta que los resultados no son inmediatos.

#### 3.6.3.3 Estrategias para maximizar fortalezas y reprimir amenazas

Por medio de las comunicaciones digitales, abrir aún mas el público objetivo de la empresa, ir en busca de un público objetivo mas amplio e intentar captarlos mediante las características destacadas de la empresa.

#### 3.6.3.4 Estrategias para minimizar debilidades y reprimir amenazas

Tomar presencia en la web, vía pública y redes mediante las cuales la sociedad se comunica, de modo de no estar atrasados en cuanto a los desarrollos tecnológicos. Aportar confianza al equipo de marketing de modo de poder estar un paso delante de la competencia en este ámbito, de modo de poder obtener ventajas competitivas que se reflejaran a la larga en los clientes. Incorporar los últimos avances en lo que hace a los sistemas y maquinarias de mantenimiento de los vehículos de manera de brindar un servicio diferencial.

### 3.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

#### 3.7.1 Poder de negociación de los clientes

En cuanto a los productos y servicios que puede brindar un servicio técnico oficial, éstos son limitados pero la calidad y confianza son dos aspectos diferenciales en el rubro. Los consumidores son cada vez más exigentes con los productos que requieren, por ello reclaman variedad, innovación, precio. Es por ellos, que las empresas deben ofrecer bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, de modo de poder cautivarlos y retenerlos. Todos los clientes son distintos y muy particulares al momento de expresarse, por lo tanto, el reto de la empresa está en adaptarse constantemente a cada cliente para poder contenerlo y evitar que se vaya.

Respecto al poder de negociación, éste es muy poco ya que la mayor diferencia de precio se encuentra en la comparación versus talleres comunes de un mecánico amigo a cargo, lo cual provoca que quien asiste a uno oficial es porque conoce y entiende sobre las garantías, valores y diferencias en el mantenimiento del vehículo. Por último, el cliente siempre es escuchado y se intenta ser flexible en la medida de lo posible, pero quién determina si es factible y termina decidiendo es la empresa.

### 3.7.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación del proveedor en el caso puntual sobre permisos, habilitaciones, repuestos y productos es único y muy alto debido a que es definido por la terminal Ford Argentina y para todo el país bajo las mismas normativas. En lo que involucra maquinaria necesaria y elementos específicos de uso cotidiano en un taller de servicio integral, existe un listado con los proveedores autorizados, pero tampoco son demasiados, a lo sumo 3.

Esto es así, ya que en primer lugar Ford Argentina es el único proveedor de autos, autopartes y productos relacionados a la marca para todo el país. Y segundo que los precios son innegociables. Ellos ponen un valor y no existe negociación posible por parte de los concesionarios para bajar el mismo. Es decir, las reglas y condiciones son impuestas por ellos y no existe ningún tipo de flexibilidad, hay que adaptarse a lo que imponen.

### 3.7.3 Amenaza de los nuevos entrantes

Si analizamos este año puntualmente, se inició una temporada espectacular que llevo a niveles de venta superlativos, llegando a ser récord en ventas junto con la mayor cantidad de patentamiento en años. Con el correr de los meses, por diversos motivos el mercado fue tornándose más difícil, hubo un alto impacto en los precios mientras que los salarios no tuvieron igual suerte. De este modo se puede calificar a la situación actual como récord por los bajos resultados.

A pesar de ello, en líneas generales, en los últimos 5 años, el mercado automotriz se ha vuelto extremadamente atractivo debido a su alto nivel de demanda, los vehículos se han vuelto casi indispensables en la vida de los clientes y la cada vez más contundente lucha por los precios ha generado que sea un mercado en crecimiento.

Ello no indica que todo sea favorable, ya que un aspecto muy importante es la inversión inicial. Tanto para ser un concesionario oficial o un multimarcas se requiere una alta inversión inicial para ingresar al mercado. Aunque hacerlo de manera oficial, es mucho más costoso; se debe en primer lugar conseguir la representación y luego destinar una mayor inversión inicial ya que se deben cumplir varias condiciones puntuales, como por ejemplo carpintería, fachada externa e interna, mueblería, stock físico, entre otros. Este último factor vuelve a poner la balanza en neutro a comparación con el crecimiento favorable. Para finalizar, podemos decir que el sector cuenta con altas barreras a la entrada ya que el número de competidores es limitado, previamente, por fábrica dependiendo la provincia.

#### 3.7.4 Amenaza de productos sustitutos

No existe un sustituto directo respecto a la realización adecuada del mantenimiento de un vehículo más que la simple no realización del mismo. Es decir que existen dos opciones, hacerlo o no. Si hilamos más fino, podemos diferenciar en el rubro como sustituto la realización de los servicios de mantenimiento en talleres no oficiales con el uso de materiales y productos que no son los oficiales declarados por Ford, lo cual podría provocar perjuicios en el vehículo y en su funcionamiento. En líneas generales podemos decir que quienes están acostumbrados a talleres oficiales por la seguridad que les transmiten, difícilmente se muevan de ello ya que comprenden las posibles consecuencias en caso de surgir problemas, como así también una persona que no es habitual en la asistencia a talleres especializados, será muy poco probable que se dirija a uno de estos. Esto se podría resumir en los costos y las políticas de cumplimientos que hay en cada lugar.

Podríamos señalar como una posibilidad de regresar a talleres oficiales, el caso en que las personas adquieren una unidad cero kilómetros debido a las garantías y cuidados que suelen recibir por ser un bien nuevo lo que lleva a realizar un esfuerzo mayor a cambio de no sufrir posibles hechos desafortunados.

#### 3.7.5 Rivalidad entre las empresas

Dentro del mercado la rivalidad entre las empresas podríamos decir que se resume en los únicos dos talleres oficiales que hay en la provincia, ya que todos los demás no son propios a realizar trabajos oficiales en vehículos Ford ya que son especializados en otras marcas aquellos que poseen la representación de alguna marca mientras que otros directamente no representan a ninguna y trabajan sobre cualquier unidad. Sin embargo, cada vez es más difícil lograr la fidelización de clientes, ya que los mismos siempre buscan los mejores precios, sin memoria ni identificación a una empresa en particular. Por lo tanto, se debe competir a través de los servicios que acompañan al producto para lograr fidelizar al cliente. Consideramos que somos fuertes en este aspecto, ya que gran cantidad de nuestros clientes que atendemos a diario tienen contacto directo con los mecánicos, con los responsables, e incluso llegando a tener clientes que no adquirieron su unidad Ford en nuestra concesionaria y lo hicieron en la competencia. De todas maneras, sin dudas que siempre se puede mejorar.

#### 3.7.6 Conclusiones del análisis del Microentorno.

El poder los clientes al momento de negociar es medio, es decir que no es ni lo suficientemente alto como para que determinen las condiciones de un negocio, ni lo suficientemente bajo como para imponer la totalidad de las condiciones, ya que, al estar rodeados de diferentes opciones, puede destinar su dinero a la competencia perjudicando la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, es una variable a tener en cuenta y no dejar de lado.

A esto se le debe sumar el alto poder de negociación de los proveedores, ya que se requiere una extrema planificación y coordinación para cumplir con las condiciones que solo ellos fijan y son inflexibles ante consultas o variaciones.

La amenaza de nuevos ingresantes no es un factor que se modifique diariamente por lo que no es algo fundamentalmente interesante, aunque debemos darle su grado de importancia ya que, en el caso de un nuevo ingreso de un competidor, no es sencillo, pero puede suceder por lo que hay que estar atentos.

Por último, sobre los productos sustitutos, no es algo que deba significarnos una amenaza directa, pero si debemos considerar que frecuentemente surgen promociones en talleres multimarcas que intentan atraer a nuestros clientes por lo que debemos saber contrarrestar sus jugadas.

Finalmente, si bien la rivalidad existente no es un factor determinante en cuanto a los servicios oficiales, el objetivo es lograr atraer a todos los vehículos de la marca, ya sea adquiridos o no en la concesionaria propia, por lo que la competencia se vuelve muy amplia. Sin dudas que tiene efectos sobre la rentabilidad.

### 3.8 Aplicación del Modelo en la Empresa

El posterior desarrollo estará focalizado en la determinación de los aspectos más relevantes que tienen aplicación en el trabajo sobre los 9 módulos anteriormente desarrollados.

#### Segmento de clientes

Nos focalizaremos en usuarios de vehículos Ford de no más de 8 años de antigüedad. Concluimos que dicho plazo es razonable ya que como se explicó anteriormente, hoy en día una gran porción de mercado automotor decide realizar sus servicios de mantenimiento y control en lugares que no son los oficiales avalados por las marcas. Esta situación se ve aún más agravada si ponemos en juego los aumentos de precios que ha habido en todas las áreas de todos los sectores y rubros. Quiero decir, no todo el usuario de un vehículo asigna la misma importancia a un servicio de control y mantenimiento, por lo que es un factor que se ve muy movilizado y en muchos casos, es una de las primeras resignaciones a la hora de la distribución de gastos.

Lo explicado anteriormente tiene su fundamento teórico en Abraham Maslow y su Teoría de las Necesidades.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. (México, Pearson Educación, 2004).

## Pirámide de Maslow de la jerarquía de necesidades.

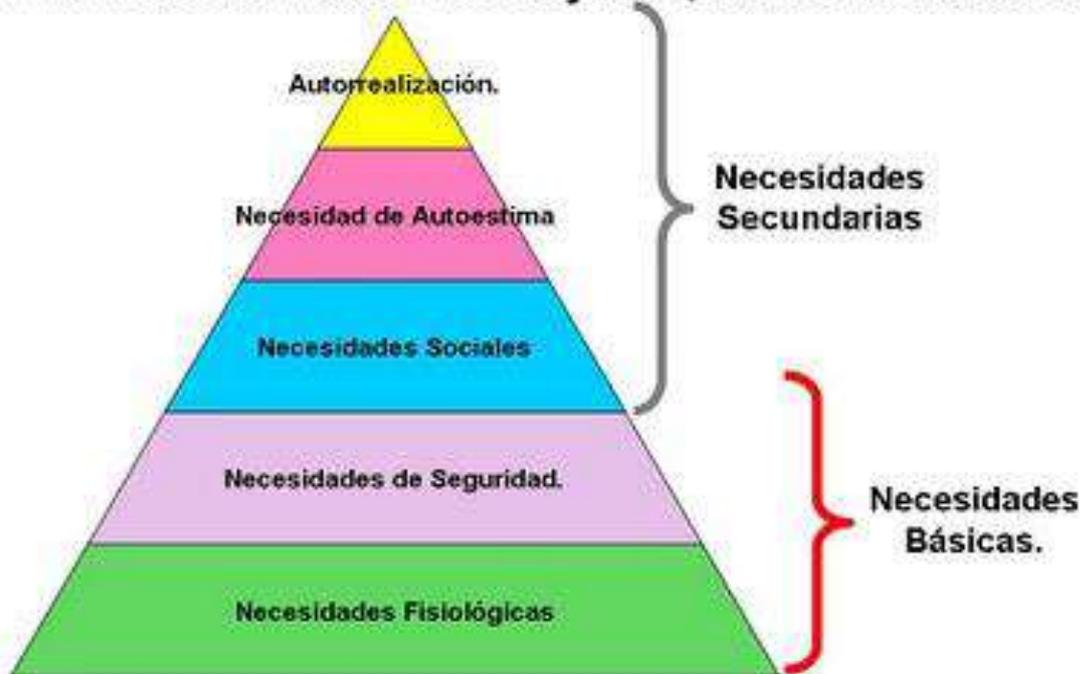


Imagen 33 – Pirámide de Maslow, Jerarquía de las Necesidades, Google, 2019

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Realizando una traslación a nuestro caso en particular, hay que analizar las necesidades que se buscan cubrir. De más está decir que cubrir necesidades básicas, ya que un mantenimiento oficial con garantía asegurada por personal calificado, tiene alta probabilidad de realizar trabajos con un alto nivel de perfección evitando errores e imprevistos, lo cual significaría una necesidad de seguridad para aquellos que utilicen los vehículos como medio de transporte. Sin embargo, este mismo trabajo, podría ser satisfecho simplemente por talleres de barrio, galpones equipados, amigos mecánicos y demás. Por supuesto que hago referencia a la realización de los trabajos y no a la garantía que puedan ofrecer. Por ende, se podría intuir, que hay otras necesidades que llevan al cliente a ir a un lugar como el que ofrece Goldstein Automotores a sus usuarios. Principalmente, se considera que se buscan cubrir necesidades de tranquilidad mental, comodidad y facilidad ya que ante cualquier problema los clientes saben que tienen dónde y cómo reclamar con la comodidad de que será solucionado. Por lo tanto, podemos asegurar que se trata de necesidades secundarias según Maslow, sabiendo que podría existir un debate acerca de en qué nivel o escala de la pirámide se ubicaría.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> MASLOW, Abraham. Teoría de jerarquía de las necesidades humanas, Una teoría sobre la

### Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está basada en poder ofrecer al cliente un servicio adicional a cualquier trabajo que deba realizar en el servicio de posventa. El mismo es distintivo ya que le permitirá asegurar el buen desgaste de las cubiertas, el buen manejo de la unidad sin sentir que tira a un lado y evitar deformaciones o escalonamientos. Sumado a lo anterior hay que destacar que no se realiza en ningún servicio oficial de la marca dicho trabajo y por ende es una diferencia competitiva a favor de Goldstein Automotores frente a Meschini Motorsport. Consideramos que es una diferencia de impacto significativo ya que es un trabajo que en lo cotidiano no se realiza, debido a que no lo ofrecen los grandes concesionarios. Esto se debe a que como lo explicado a lo largo del trabajo, conlleva muchos gastos de inversión, capacitación y mantenimiento constantes, sumado al espacio físico que debe destinarse.

Otro aspecto que hay que resaltar en el módulo, es la seguridad que se ofrece al cliente debido a que su unidad no se está trasladando fuera del concesionario o va a tener que recurrir a un tercero para realizar este trabajo. Goldstein Automotores ofrece una cartilla completa de trabajos, lo que lo ubica en una posición de modelo a seguir.

Lo planteado hasta aquí sobre la propuesta de valor, tiene su fundamento teórico en temas desarrollados en el cursado de la Licenciatura en Administración, por el profesor Hugo Ocaña, a quien utilizaremos como guía. El análisis planteado surge de uno de sus libros Dirección Estratégica de los Negocios, en donde desagrega los componentes de lo que adopta como significativo el cliente al momento de tomar una decisión de compra. Según Ocaña, el valor para el cliente se compone de lo que este percibe de un producto o servicio. Éste está dado por tres elementos. El primero, la diferencia, se concentrará en los atributos que aporta tal producto. El segundo, la eficiencia haciendo referencia al costo que implica para el cliente, y finalmente la identidad, que tiene un efecto multiplicador en el valor. Para el profesor Ocaña, la identidad se define como aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo igual a sí mismo, es decir, no permite que haya otro igual con exactas características. Y esa identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continúa en la visión empresarial. Es el empresario quien, con su particular, relativa, subjetiva mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la identidad.<sup>23</sup>

Valor Cliente= Identidad \* (Diferencia- Eficiencia)

---

motivacion humana. (1943)

<sup>23</sup> OCAÑA, Hugo Ricardo. Dirección Estratégica de los Negocios. (Mendoza, Ed Dunken, 2014).

## Canales

En el siguiente modulo intentare desarrollar las 5 fases que anteriormente señale como el proceso de la comunicación.

**INFORMACIÓN:** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

Nos basaremos específicamente en el pilar de la promoción. Esto consiste en dar a conocer nuestra propuesta de valor, más específicamente nuestra identidad que nos hace únicos. Ya sea por la experiencia en el taller, por la atención, por el clima cálido, por la atención de los asesores, o por la rapidez en la atención.

Esto se llevará a cabo por medio de llamados telefónicos desde la central de la empresa hacia toda la base de datos, de la cual hay registro desde los inicios. También mediante la adquisición de un teléfono móvil integrando la aplicación WhatsApp para todos aquellos clientes que les es más sencillo, la vía de comunicación a través de la mensajería online instantánea. Por supuesto no dejaremos de lado a todos aquellos clientes que aún no incorporan dichas tecnologías a sus vidas, y también realizaremos campanas de envío masivo de mensajes de texto. Respecto a las acciones en el lugar de atención, por medio de banners físicos como también videos institucionales en los televisores de las instalaciones. En cuanto a la comunicación cara a cara nuestros asesores contarán con la capacitación necesaria de modo de poder ofrecer a los clientes los servicios más modernos que pueden encontrar en un mismo lugar. Respecto a lo que es por vía digital se generarán paneles en la página web oficial del concesionario que sean interactivas e inviten a los clientes a conocer e implementar lo incorporado. Lo mismo se trabajará por la vía más moderna actualmente, las redes sociales. A través de la página oficial del concesionario de Facebook, Instagram, YouTube y Twitter intentaremos unir esfuerzos y traccionar en conjunto de modo de generar un impacto más potente en una mayor área de impacto. Por último, no se dejará de lado el canal más tradicional por excelencia y por medio del cual el concesionario viene generando mayor imagen a lo largo de los años, el diario. A través de la agencia publicitaria Brokers Mendoza, la cual presta sus servicios de asesoría publicitaria en todos los medios, también se diseñarán avisos y promociones para dar a conocer los servicios. En base a los eventos y promociones, en todo tipo de show público en el cual la empresa forme parte, se utilizará todo el mobiliario oficial con los diseños y ploteos correspondientes, con panfletos y folletos incluyendo troquelados de modo de recortar para presentar en el servicio, de modo de obtener bonificaciones especiales, participar de sorteos, etc.



Imagen 34 – Imagen de promoción, Goldstein Automotores



Imagen 35 – Imagen de promoción, Goldstein Automotores

EVALUACIÓN: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

Cabe destacar que esta segunda etapa, al igual que las posteriores resultan de un buen trabajo en las previas. Luego de consumir el éxito en la etapa de información, logrando atraer al cliente a que visite nuestras instalaciones junto a su vehículo, sin dudas él hará un juicio de la experiencia vivida. Es fundamental brindarle al cliente los medios para que pueda manifestar los efectos y secuelas de su experiencia, ya que eso puede colaborar a atraer nuevos clientes. Es sabido que un cliente satisfecho dará al menos 5 buenas referencias nuestras, mientras que uno insatisfecho puede llegar hasta a 10 o 15 malos comentarios en su círculo de acción. Generalmente, la gente confía más en opiniones de usuarios, que, en la publicidad hecha por el mismo negocio, por lo que, en fin, termina siendo un mecanismo de información más. Herramientas como Trip Advisor, Google, los portales de noticias, blogs e incluso la sección de opiniones en Facebook, son algunas opciones, así como el clásico "boca en boca". En cuanto a efectividad, boca en boca es el más acertado, aunque también con el avance tecnológico los medios digitales han tomado mucha relevancia.

COMPRA: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

Nuestro local está ubicado en Guaymallén, calle Pascual Toso 86, a solo 100 metros de nuestro epicentro comercial. Este local utiliza el canal de atención profesional. Por el momento, contamos con un único lugar de atención, con perspectivas de ampliación y proyectos a analizar según sea demandado por el público. Como objetivo, el Grupo Goldstein, considera relevante tener instalaciones para albergar el servicio de todos los Ford en la región.

ENTREGA: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

A través de su vehículo en condiciones óptimas, aclarando el trabajo realizado, conversando con el asesor correspondiente y el mecánico a cargo del trabajo realizado. En cuanto a materiales, se utilizan cobertores de volante, asiento y pedales para conservar su estado y evitar suciedad. Dichos cobertores son renovables, con plástico reciclable. En cuanto a material de trabajo, lo que es guantes, zapatos y vestimenta es propio del personal, mientras que también hay instrumentos aplicables e los vehículos tanto para limpieza como para reparaciones que son de uso descartable.

POSVENTA: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Los mismos medios que se usan en la etapa de "evaluación", son los que se pueden usar para el servicio de post venta. Comentarios, opiniones, libro de quejas, mensajes, son todas herramientas que ofrecemos tanto en las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter) como en formato físico en nuestro local, para recibir el feedback. Sin dudas que lo peor que se puede hacer, es no darle importancia a esto y dejarlo de lado, ya que, de los clientes, se debe tener un seguimiento constante para poder sacarle provecho a la información obtenida. Si hay un comentario positivo, es señal de que se está yendo por buen camino, y si hay un comentario negativo, es una oportunidad para mejorar. En este último caso, es importante demostrarle al cliente que no es indiferente su experiencia y que se hará lo posible para enmendar la situación y corregirla a futuro con los nuevos visitantes.

Dentro de la empresa, está el área de calidad el cual, dentro de sus responsabilidades, tiene la de ocuparse de la lectura de todos los casos. También desarrollaron un procedimiento para el manejo de quejas y consultas vía web y redes que maneja actualmente los responsables de marketing de la empresa.

Relaciones con clientes

La idea de nuestro taller de servicio integral, es hacer sentir a los clientes únicos. La metodología para lograrlo será mediante un trato personalizado con cada uno de ellos, haciendo sentir, que el producto que ellos dejan en nuestras manos para revisiones, reparaciones o mantenimientos, tiene para nosotros un valor mayor o igual al que ellos mismos le asignan. Para transmitir eso, confiamos en que una persona agradable los reciba desde el momento en que ingresan a nuestras instalaciones. Con una sonrisa e invitándolo a tener un buen día, es una manera correcta de comenzar la relación. Ofreciendo un servicio de "valet parking" para aquellos que prefieran, también una filmación completa y detallista, en donde

ellos están presentes al momento en que ingresan su vehículo de modo de asegurarles que cualquier defecto quedará registrado para evitar futuros malentendidos. Dicho proceso es muy efectivo y lleva tiempo también, ya que cuando el cliente deja su unidad la cual podría estar muy sucia, y pueden no notarse los detalles de la carrocería. Para clientes que deseen esperar su unidad contamos con salas muy entretenidas, con cafetería del estilo autoservicio, salas equipadas de juegos, con ping pong, tv y Xbox para Al momento de la entrega, cuando el vehículo fue lavado y lustrado, todo esto sale a la luz y podrían surgir clientes que aseguren no haber tenido esos rastros previamente.

Es importante hacer sentir al cliente que es centro de atención del empleado mientras dure su visita por nuestras instalaciones. Está programada en su proceso de entrega una charla con el asesor que guio su trabajo y con el mecánico a cargo quienes detallaran el proceso realizado y eliminaran todas las dudas acerca de garantías, funcionamiento, y estado general.

#### Corriente de ingresos

En nuestro caso particular la fuente de ingresos es simple: uso de servicios. Sea por reparaciones, mantenimiento, presupuestos, revisiones, chequeos, campañas, y accesorios. Respecto a los trabajos que aquí tratamos, la alineación y el balanceo del vehículo cuentan con un costo de \$ 1180 para todas las unidades, sin diferenciar los modelos. En cuanto a promociones se aplica una bonificación del 10% en caso de si es alineación y balanceo sin necesidad de trabajos de taller y el cliente espera la unidad. Sobre facilidades de paso, ofrecemos el pago de contado o tarjeta VISA en 1 o 3 pagos sin interés o cheque corriente según previa verificación de la cuenta. En ocasiones especiales a clientes con antigüedad y con dificultades financieras se pueden modificar las formas de pago previa autorización de la gerencia. Los costos se componen de costos directos e indirectos. Siempre forma parte de todo la mano de obra la cual es un costo por hora trabajada que tiene el concesionario con el operario. En cuanto a repuestos y accesorios se manejan en base a un margen sobre el costo al concesionario que determinan los contadores en conjunto con la gerencia de la empresa sobre la rentabilidad a obtener.

Respecto a ventas a grandes clientes, siempre se maneja un descuento acorde a su monto o frecuencia. Caben en esta escala todas aquellas compañías de seguros que trabajan en la empresa desde hacen años, y adquieren repuestos, ruedas de auxilio, unidades 0km, etc. y por contratos compartidos ambos obtenemos beneficios.

#### Recursos clave

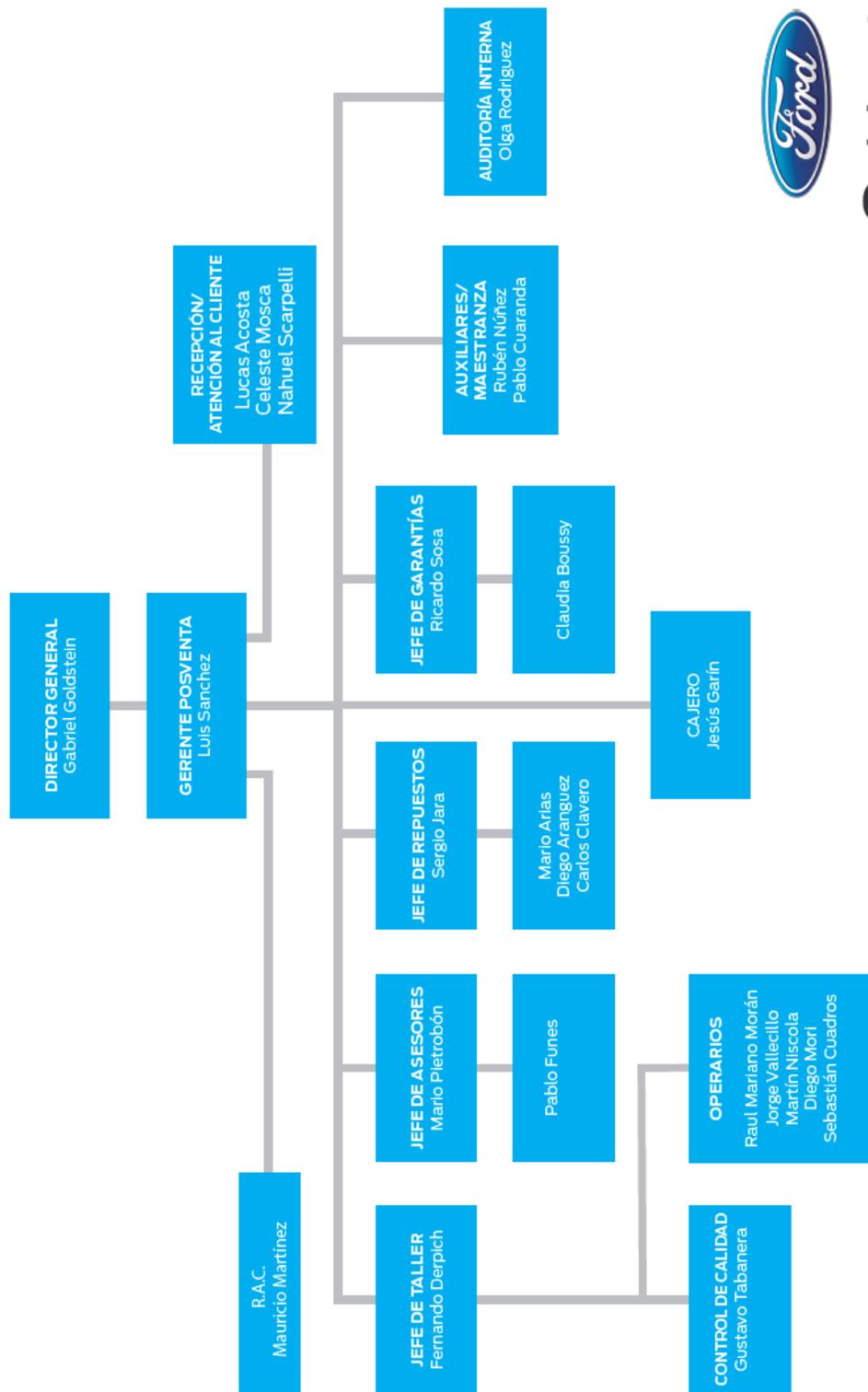
En este módulo puedo identificar que Goldstein Automotores hace uso de todos los recursos previamente identificados.

Es interesante el análisis puntual de los intelectuales, ya que Goldstein hace referencia a una empresa del rubro automotriz con más de 50 años en el mercado y por ende refleja una confianza con el cliente, difícil de imitar. No es solo eso, sino que van generaciones de familias siendo clientes de la empresa por

lo que tiene un efecto muy grande la recomendación de tipo boca en boca. Por supuesto los físicos son básicos para ejercer el trabajo ya que la maquinaria de trabajo es esencial para realizar cualquier tipo de actividad. Aquí no solo incluimos lo que corresponde estrictamente al trabajo sino también a mobiliario de disposición a clientes como sillones, sillas, mostradores, computadoras, decoración, etc. En cuanto a la disposición física del local, cuenta con 3940 m<sup>2</sup>, albergando 18 puestos de trabajos en mecánica, 13 con elevadores y 5 de reparaciones rápidas. Con una capacidad techada de 1944 m<sup>2</sup> para albergar vehículos de clientes, es decir, 130 unidades divididas en 2 plantas. También los humanos forman parte de los recursos necesarios ya que son quienes tienen trato con el cliente y quienes se encargan de la realización de las tareas correspondientes. Países más avanzados, ya tienen para segmentar las consultas robots y nuevas tecnologías que disminuyen la importancia de los humanos, aunque actualmente para nosotros sigue siendo fundamental no solo por no contar con dichas tecnologías, sino que es fundamental para poder bajar a la realidad nuestra identidad de un trato diferenciado y personalizado con cada cliente.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> GOLDSTEIN. Manual de Inducción Mario Goldstein S.A./Goldstein Automotores SACI



**Goldstein**  
Concesionario y Service Oficial

Imagen 36 – Organigrama Goldstein Automotores

En cuanto a los económicos también están entre los recursos necesarios para el funcionamiento, ya sea por la constante renovación de elementos y maquinarias, sino también para lo que es capacitación, sueldos, contrataciones e incluso desvinculaciones.

#### Actividades clave

Dentro de lo que corresponde al módulo, nuestras actividades clave podrían agruparse en dos grandes grupos. Es vital hacer hincapié en las actividades clave para lograr satisfacer las necesidades del cliente y, por ende, contribuir al éxito del negocio. Dichos grupos son: la búsqueda de la excelencia en el servicio y por otro, la búsqueda de la correcta gestión de costos, relacionándolo principalmente a la gestión de proveedores y de recursos humanos.

Sin dudas que no será sencillo ya que dichas actividades terminan siendo opuestas debido a que la excelencia en el servicio nos llevará a contar con más personal, más y mejores capacitaciones para una correcta aplicación del trabajo al cliente, más elementos de trabajo, mayor espacio físico, etc. lo que finalmente nos llevará a un aumento en los costos. Esto implica que nuestra segunda actividad clave se verá perjudicada debido a que no será sencillo lograrla. La gestión de costos implica disminuir los costos de los insumos y aumentando la eficiencia en su uso, también la disminución de costos en personal como también su cantidad para ser más efectivos, entre otros costos asociados. Es por ello que concluimos en que debemos gestionar un punto medio entre la excelencia y la eficiencia. Será necesario el trabajo continuo para lograr el balance justo que requiera el negocio. Esta será una tarea esencial del gerente en conjunto con los lineamientos que plantea el directorio.

#### Aliados clave

En lo que afecta a la instalación de la maquinaria específica de alineación y balanceo en el taller, por directivas oficiales de Ford Argentina el proveedor directo de la maquinaria es John Card. Dentro del presupuesto que se cotiza por la instalación, está incluido todos los materiales que se requieren para el movimiento de las ruedas, del vehículo, trabas necesarias, sistemas e instalación, cursos de capacitación para quien vaya a ser el responsable de la actividad, etc. Por lo tanto, todo el trabajo se resume en un solo proveedor exclusivo que brinda todo lo necesario para realizar el trabajo, incluso realiza los servicios de mantenimiento a la misma maquinaria. Respecto al material que se utiliza para trabajo cotidiano en taller, reparaciones en autopartes, uniones de piezas, etc. se mantiene contacto fluido con rodamientos cuyo, la casa del tornillo, aleo y alguna otra casa de piezas que sean necesarias en alguna situación fuera de la normal. También se tiene contacto con un tornero especializado en motores ya que muchas piezas de motores se modifican de acuerdo a las terminaciones que estos van teniendo y sus nuevas versiones. Finalmente, un aliado clave y fundamental es Nihuil Motor en donde se trabajan todas las reparaciones y arreglos en chapería y pintura que puedan surgir de clientes que lo requieran. Respecto a limpieza se manejan muchos productos, ya que además de todos los de mantenimiento de baños, pisos y muebles, hay espacios en que se deben eliminar manchas de grasa, aceites, y productos más fuertes son necesarios. Para ello se mantiene como aliado a Disur Distribuidora.

### Estructura de costos

En nuestro taller de servicio posventa, nos concentraremos en la idea de generar una ventaja competitiva basándonos en una atención única e inigualable con el cliente. Para ellos nos focalizaremos en los trabajos que ofrecemos como también en la capacidad de las personas para a partir de ello poder crear valor. Sin embargo, si nos basamos en los autores del lienzo, consideran que los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. Por esto es que se considera que la clave será la capacidad para trabajar de forma conjunta con nuestras actividades clave, intentando el balance entre excelencia y eficiencia. Sin dudas que lo principal en cuanto a costos estará en los módulos de recursos clave y las asociaciones clave. Intentando establecer una jerarquía por aporte a los costos, la maquinaria y el personal ocuparían los primeros puestos ya que son principales y fundamentales para el funcionamiento.

Luego de la comprensión del tercer capítulo, es posible para el lector tomar una opinión sobre la situación y el contexto en que la empresa esta sumergida. Allí podrá emitir un juicio de opinión y determinar que acciones llevar a cabo. Todo el material utilizado para la estructura del trabajo es fundamental para la correcta comprensión ya que los lineamientos tienen una gran conexión y son propios de métodos tomados de diversos autores.

<b>CANVAS</b>				
<p><b>Socio clave</b></p> <p>John Card nos provee las maquinas y los insumos para su uso. Casas de herramientas para mecánicos (rodamientos cuyo, casa del tornillo, etc.). Disur Distribuidora(limpieza).</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>Las 2 actividades claves son: la correcta comunicación y aplicación del servicio al cliente y la gestión de costos con objetivo principal la eficiencia.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>El valor que ofrecemos al cliente es un servicio adicional a cualquier trabajo que deba realizar en el taller. El mismo le permitirá asegurar el buen desgaste de las cubiertas, el buen manejo de la unidad sin sentir que tira a un lado y evitar deformaciones o escalonamientos. También la seguridad de que su unidad no se está trasladando fuera del concesionario o tener que recurrir a un tercero para realizar este trabajo.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p>El servicio se ofrecerá a los clientes por publicidad, en banner, página de Internet y por medio de un asesor destinado a estos clientes. También relaciones personales con recepcionista, asesor y mecánico a cargo, respaldados por gerente de área.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Propietarios de vehiculos ford con menos de 8 años de antigüedad.</p>
		<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Alineadora Balanceadora Elevador Contrapesos Operario Banner Personal capaz</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Llamados telefónicos o mensajes de texto Presencial cuando asisten al concesionario Página del concesionario Promoción digital</p>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Costos fijos: maquinarias, sueldo del operario. Costos variables: insumos, electricidad, publicidad, mantenimiento de las máquinas.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>El servicio costara \$ 1180 para todas las unidades, sin diferenciar los modelos. Si es alineación y balanceo sin necesidad de trabajos de taller y el cliente espera la unidad, se le bonificara el 10% El pago lo podrá realizar de contado o tarjeta VISA en 1 o 3 pagos sin interés o cheque corriente según previa verificación de la cuenta.</p>		

Imagen 36 – Resumen canvas aplicado a Goldstein Automotores

## **Conclusiones**

Cabe aclarar que podríamos distinguir dos momentos claros en el análisis comercial sobre la factibilidad del proyecto. Los momentos pueden dividirse en mayo del 2018. Allí se produjo un corte entre dos situaciones totalmente distintas. Previo a ello la situación era de estabilidad y crecimientos exponenciales en las ventas lo que llevaba a altos niveles de rotación en los servicios de posventa. Desde la fecha especificada, debido a diversas situaciones que ocurrieron en el contexto llevaron a que las ventas decayeron, la devaluación comenzó a hacer efecto en la vida cotidiana, los movimientos del dólar y el mercado comenzó a frenarse, llegando a noviembre con su resultado más abrupto y fuerte. Claramente esto afecta la venta de unidades, como también el funcionamiento de talleres y servicios externos. El público comienza a resignar aún mas todo aquello que no le es vital y, por lo tanto, debido al producto que ofrecemos, comenzamos a sufrir con las decisiones de estos. A partir de ello, Goldstein Automotores se aferra a la fortaleza interna, a la capacidad económica y a su experiencia para poder llevar adelante el negocio y superar el momento. Cabe destacar, como se dijo anteriormente, no es la primera crisis que la empresa debe vivir por lo que recurre a métodos probados para poder continuar en la actividad. Hay que aclarar que las crisis son todas diferentes y la situación de la comunidad al momento en que se presenta la recesión es diferente para todos.

Quiero aclarar con esto que, si bien la situación no es favorable, hay que distinguir que no se debe a un mal funcionamiento de los procesos, ni de poca confianza del consumidor o una preferencia por parte del cliente de no realizar el trabajo, sino que, todo lo contrario, mientras nos manteníamos en el momento de actividad plena, el movimiento de clientes era muy beneficioso, incluso llegando a haber clientes que ingresaban a las instalaciones por la necesidad de este trabajo. El escenario a nivel país, se presenta como desfavorable, el contexto no es propicio para un funcionamiento agradable de las empresas, todo se refleja en cada vez menos visitantes y por ende un menor nivel de actividad.

En el trabajo desarrollado anteriormente, se llevo a cabo un plan de negocios para la instalación de alineación y balanceo en servicio posventa, con un planteo de hipótesis que buscaba analizar la viabilidad del proyecto. En cuanto a ello, el proyecto fue sumamente viable y productivo. Por parte de la empresa es visto como una inversión en recursos productivos, con un gran apalancamiento sobre el cliente. Es tecnología de última generación, y que en talleres similares aún no se ofrece como servicio, por lo que se apunta a una ventaja competitiva significativa. Esto se ve potenciado con las fortalezas de la empresa y las oportunidades que presenta el mercado.

A futuro la empresa apunta a poder revertir la situación en términos de participación de mercado, lo cual significaría un mayor público para nuestro taller de servicio integral, mediante lo desarrollado en el Capítulo 2. Este aspecto es de vital importancia ya que posicionará a la empresa de otra forma en

contexto local y nacional, como así también podrá asegurar su subsistencia en el negocio. En base a lo expuesto, determinamos que el proyecto es viable en términos financieros, económicos y técnicos.

El proyecto parte de una base, en donde Goldstein Automotores tiene un segmento claramente definido y el cual será el público a quien intentará hacer llegar todos sus esfuerzos, con el apoyo en su propuesta de valor. Esta propuesta hace referencia a un valor adicional que genere una experiencia única para el cliente, ofreciendo algo adicional a lo que ofrece cualquier otro competidor. El plus no solo se basará en la parte de trabajo mecánico, sino que también habrá un valor agregado por las personas que forman parte, que deberán realizar capacitaciones constantes de modo que la estadía del cliente en el concesionario, sea más que satisfactoria. Para lograr ello confiamos en que no debemos cumplir con lo esperado por el cliente, sino que debemos superarlo.

Para lograr la correcta llegada a nuestro público meta, utilizaremos las más novedosas herramientas como canales de conexión. No se dejarán de lado las formas más conservadoras, sino que también se hará foco en los métodos más clásicos y tradicionales para poder adaptarnos a todas las generaciones que apuntamos. Una vez contactados los clientes, en conjunto con el área de calidad de Goldstein Automotores, se estableció fundamental conocer la opinión del cliente y para ello los mismos métodos utilizados para la etapa de información con el cliente, serán manejados para la posterior evaluación del cliente y su debida retroalimentación.

Se genera un ambiente propicio a la co-creación en donde el cliente y sus palabras son muy valoradas y atendidas al pie de la letra, buscando su satisfacción en todo momento. La relación que mantendrá el personal de la empresa con los clientes será muy personalizada y exclusiva, ya que será la única manera por la cual el cliente nos otorgará la confianza para poder brindar su opinión y así generar una retroalimentación propicia. Siendo conscientes de los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, como también de sus exigencias, y tomándolas como propias, las chances de quedar afuera del mercado se disminuyen.

El objetivo del negocio será el mismo que el de toda compañía con fines de lucro, generar ingresos. Estos saldos positivos se producirán mediante los clientes acepten la realización del trabajo en su unidad o la soliciten. El costo principal que interviene en la determinación del valor por realizar la tarea es el de la mano de obra. Seguido por los materiales necesarios. No consideramos el uso de la maquinaria ya que esta se irá amortizando a la par con el uso y el paso del tiempo. Nuevamente aclaramos que para la empresa el fin de la inversión es la generación de ingresos, pero también es consciente de que quizá los mejores resultados no vengan por la realización de la tarea, sino más bien apalancados por los demás trabajos que se pueden ofrecer y ser vendidos al cliente.

Partimos de una clara necesidad de recursos de todos los tipos, físicos, humanos, económicos e intelectuales, para el correcto armado y funcionamiento del negocio. En cuanto a los costos asociados, la estructura de costos basada en los operarios y los propios por el funcionamiento normal del área, se apoya sobre una base de actividades claves y socios clave de modo de volver el negocio viable. Las actividades principales son la correcta comunicación del servicio y su correcta aplicación, mientras que los socios clave son John Card como proveedor de la maquinaria, y todos aquellos proveedores menores que brindan soluciones a un trabajo complejo. En conjunto la búsqueda se canalizará hacia la eficiencia.

Por último, la forma de utilizar la herramienta canvas es mediante la determinación de los nueve módulos que sirven como base de desarrollo del negocio, estableciendo estrategias y relaciones que permitan establecer un modelo de negocio a largo plazo. En las referencias que surgen de la ida y vuelta en los distintos módulos, planteando las diversas conexiones, generando vínculos firmes entre los módulos, de modo integrar las herramientas organizadamente, lo que hace posible la consecución del negocio logrando un círculo virtuoso en el funcionamiento.

## **Bibliografía**

- ABRAHAM, María del Carmen. Comercialización II (diversos autores, material de cátedra, FCE-UNC)
- ASOCIACIÓN DE CONCESIONARIOS DE AUTOMOTORES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.  
www.acara.org
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración (Bogotá, Ed Mc Graw Hill, 1997).
- CHIAVACCI, María. Análisis y Diseño de Puestos. Cuadernillo N°144. (Mendoza, FCE-UNC, 2007).
- CHIAVACCI, María. Reclutamiento. Cuadernillo N°142. (Mendoza, FCE-UNC, 2007).
- CHIAVACCI, María. Selección del personal. Cuadernillo N°141. (Mendoza, FCE-UNC, 2007).
- CONCEPTO.DE. Conceptos varios. (WEB)
- DAFT, Richard. Teoría y diseño Organizacional (México, Ed Prentice Hall Internacional, 1996)
- DRUCKER, Peter. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y practicas (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1998)
- DUENAS RAMIA, Germán. La organización de la empresa como competencia distintiva. (Mendoza, FCE-UNC, 1998).
- ECO-FINANZAS(WEB)
- ESPINOSA, Roberto. Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. (WEB)
- ESPINOSA, Roberto. ¿Por qué todas las empresas deberían hacer un plan de marketing? (WEB)  
([puromarketing.com/13/12695/todas-empresas-deberian-hacer-plan-marketing.html](http://puromarketing.com/13/12695/todas-empresas-deberian-hacer-plan-marketing.html))
- FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María. El control total de la calidad: el aseguramiento de la calidad y la relación con los proveedores. (Mendoza, FCE-UNC, 1991).
- FORD COSTUMER VIEW POINT – dealer connection
- GOLDSTEIN. Manual de Inducción Mario Goldstein S.A./Goldstein Automotores SACI
- GOOGLE. Análisis FODA.
- GOOGLE. La matriz FODA.
- GOOGLE. Fuerzas de Porter.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (Bogotá, Ed Mc Graw Hill, 1998).
- JOHN CARD. Manuales de funcionamiento.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. (12ª ed. Mexico: Pearson, 2006).

- MARIO GOLDSTEIN. Sistema interno de trabajo, MG. (2018)
- MASLOW, Abraham. Teoría de jerarquía de las necesidades humanas, Una teoría sobre la motivación humana. (1943)
- MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 2001).
- MOCHÓN, Francisco y BECKER, Victor. Economía. Principios y Aplicaciones. (Madrid, Ed Mc Graw Hill, 2008).
- OCAÑA, Hugo y LINARES de GULLÉ, María. La toma de decisiones en la gerencia estratégica. (Mendoza, Inca Editores, 2011).
- OCAÑA, Hugo. Estrategias de Negocios. (Mendoza, FFyL-UNC, 2004).
- OCAÑA, Hugo Ricardo. Dirección Estratégica de los Negocios. (Mendoza, Ed Dunken, 2014).
- OSTERWALDER, Alexander, & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. (Barcelona, Ed Deusto, 2011).
- OSTERWALDER, Alexander, & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de negocios Online, [www.BusinessModelGeneration.com](http://www.BusinessModelGeneration.com).  
([https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER 5 Generacion de Modelos de Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf))
- PEREZ PORTO, Julián y GARDEY, Ana. Definiciones sobre plan de negocios. (WEB)
- PORTER, Michael Eugene. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. (WEB)
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. (México, Pearson Educación, 2004).
- SISTEMA ON LINE del MERCADO AUTOMOTOR ARGENTINO. Patentamientos Nacionales, Provinciales, por Empresa. [www.siomaa.com](http://www.siomaa.com) (WEB)
- THOMPSON, Iván. Competencia Imperfecta. (WEB)
- VAN HORNE, James. Administración Financiera. (10ª edición, México, Ed Prentice Hall, 1997)
- ZIKMUND, William. Investigación de Mercados (1998).



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de diciembre del 2018.

J. Ignacio Goldstein  
Firma y aclaración

29120  
Número de registro

30603481  
DNI