

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

**Ingen Argentina S.A.**

**Parrillas Premium de Aluminio para  
vehículos**

**Autoría:** Bacigalupo, Santiago

**Año:** 2012

### **¿Cómo citar este trabajo?**

Bacigalupo, S. (2012). "Ingen Argentina S.A.. Parrillas Premium de Aluminio para vehículos". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14071>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

Ingen Argentina S.A.

*Parrillas Premium de Aluminio para vehículos*



Trabajo Final – Business Plan

Maestría en Dirección de Empresas

Alumno: Ing. Santiago Bacigalupo

Tutor: Ing. Ronald Spina

Año: 2012

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Agradecimientos:**

A las firmas DuPont Argentina y Dow Química por becarme parte del Master y a la Universidad Torcuato Di Tella por aceptarme dentro de ella.

A los profesores del MBA, especialmente a Luis Pereiro, Paula Molinari, Gustavo Vulcano, Juan José Cruces y Olivier Garrigue, quienes realmente hicieron muy buenos aportes al curso.

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires donde cursé la carrera de grado y me formé como ingeniero.

Al Ing. Ronald Spina por su tarea de tutor. Especialmente quiero agradecerle por su tiempo y el aporte de sus ideas y correcciones que enriquecieron el presente trabajo.

A mi familia y a mis amigos por su constante apoyo y cariño.

A mi compañero de carrera de grado, socio y amigo, con quien surgió la idea de este proyecto.

A mis compañeros de grupo de MBA, Juan Manuel Mitidiero, Matías Smith, Christian Di Guardia y Maxi Casal, con quienes formamos un grupo a medida.

Al Colegio San José y al San José Rugby Club por formarme como persona.

A mi novia Cecilia por estar a mi lado en estos 9 años y a quien amo profundamente.

**Resumen:**

La presente propuesta de negocio tiene por objeto la comercialización de un accesorio premium para autos y camionetas, parrillas de aluminio para el frente de los vehículos, en la Argentina. El producto será fabricado en aluminio macizo 6061 T6 en China y será importado y distribuido por la firma. Los canales de ventas serán vía web (sitio web propio de compra directa [WWW.INGENSTORE.COM.AR](http://WWW.INGENSTORE.COM.AR) y Mercadolibre), casas de accesorios (warnes y el interior del país), Concesionarios de Autos en todo el país y distribuidoras mayoristas de accesorios ( Ej: Expoyer), con lo cual se abarcarían todo los canales. Actualmente el mercado vende un producto similar de acero inoxidable/cromado, de caño tubular hueco redondo a través de Rhino 4x4, Steel Tiger y Bracco principalmente.

La principal prestación de la parrilla de aluminio es la de proteger y embellecer el frente del vehículo, con una calidad, durabilidad y resistencia al impacto mejor que la competencia. Además, la firma se focalizará sólo en este accesorio, con lo cual el know how y servicio al cliente será muy superior que el que brinda la competencia que vende un producto similar entre todos los demás productos que distribuye.

**Palabras claves:**

Automotriz – Accesorio – Premium – Margen – Valor – Calidad – Autos – Camioneta – Aluminio – Protección

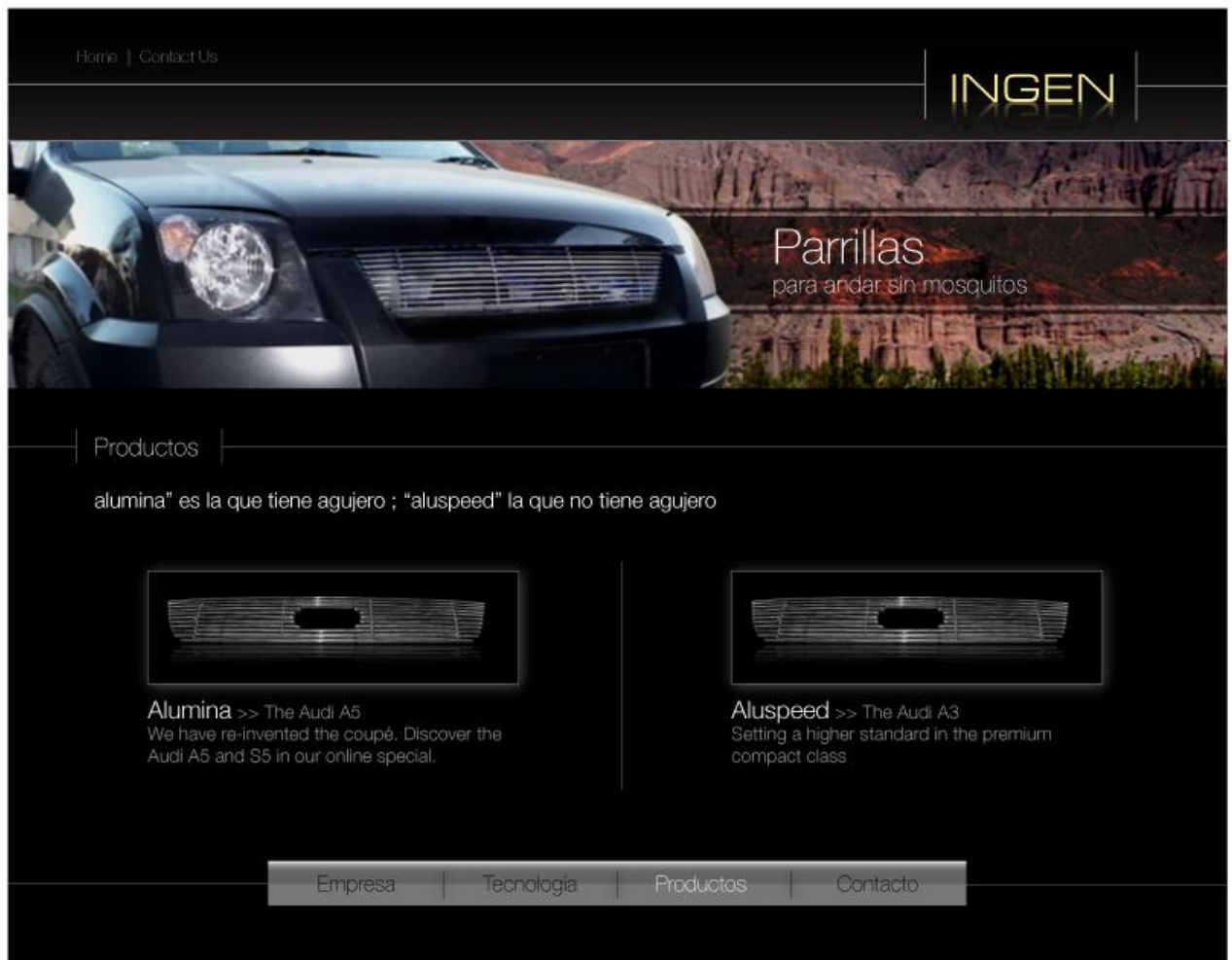
# Indice

<b>Introducción</b>	<b>Página 05</b>
<b>Misión y Visión</b>	<b>Página 07</b>
<b>La Industria</b>	<b>Página 08</b>
<b>Análisis de la competencia</b>	<b>Página 14</b>
<b>Oferta</b>	<b>Página 17</b>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>Página 18</b>
<b>Precio</b>	<b>Página 19</b>
<b>Posicionamiento</b>	<b>Página 21</b>
<b>El Mercado</b>	<b>Página 22</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Página 24</b>
<b>Plan de Acción</b>	<b>Página 27</b>
<b>Marketing Plan</b>	<b>Página 29</b>
<b>Plan Operacional</b>	<b>Página 34</b>
<b>Plan Organizacional</b>	<b>Página 35</b>
<b>Valuación y Capitalización</b>	<b>Página 38</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>Página 39</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>Página 41</b>
<b>Anexos</b>	<b>Página 42</b>

## Introducción:

En el año 2007 finalizo la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires y junto a mi compañero de Trabajo Profesional, el Ingeniero Sergio Razquin, con el que culminamos la carrera decidimos aventurarnos en desarrollar un nuevo accesorio que hasta ese entonces no existía en el mercado argentino. Las parrillas de aluminio existían en Estados Unidos y China principalmente pero en Argentina no. Mientras ambos trabajábamos en relación de dependencia, en los momentos libres nos dedicábamos al proyecto. Luego de un pequeño análisis de mercado decidimos comenzar por la parrilla de la Ford Ecosport, la camioneta más vendida del mercado y de la cual había unas 50000 unidades en circulación. En primer lugar quisimos fabricar el accesorio en el país y los costos eran muy altos por lo que se decidió importarlas de China. Buscamos varios proveedores y finalmente optamos por uno. Gracias a un vecino de mi socio que tenía una Ecosport, se comenzó con los planos en autocad y desarrollo de la "Alumax", parrilla de aluminio macizo que reemplazaría a la parrilla plástica original del vehículo y luego la "Aluhole", otra alternativa, que se colocaría por delante de la parrilla plástica con el objetivo de no alterar la garantía del fabricante y con la visibilidad del logo FORD. En el año 2008 se importaron 100 unidades de la Ecosport y muy tímidamente se comenzó con la venta. Creamos un sitio web [WWW.PARRILLAECOSPORT.COM.AR](http://WWW.PARRILLAECOSPORT.COM.AR) a cargo de la diseñadora Cecilia San Marco, mi novia de siempre, y se publicaron en mercadolibre. Además de esto imprimimos unos calcos que pegábamos en las Ecosport para promocionar nuestro producto, todo muy a pulmón.





La venta se hacía muy difícil ya que nadie conocía el producto, por lo cual aprovechamos el tiempo para desarrollar nuevos modelos, viajamos a Brasil donde había un fabricante para sacar un poco de información de mercado y en el año 2009 se constituye la sociedad con un portafolio de unos 10 modelos de parrillas. Nos inscribimos como importadores/exportadores y de a poco seguimos colocando foco en el desarrollo de nuevos modelos y de hacer algo de stock para estar preparados para el día que se salga al mercado con una fuerza de ventas mayor.

En el año 2010 comencé a cursar el MBA en la Universidad Torcuato Di Tella y hoy, luego de 18 meses, estoy realizando este Business Plan porque creo que aún no se ha podido desarrollar el negocio con todo el potencial que tiene, con la estructura adecuada y con la seriedad que merece.

Al día de hoy contamos con unos 40 modelos y unas 1000 parrillas en stock y desde hace unos meses comenzó un pasante con venta telefónica con muy buenos resultados.

A mi entender ya están dadas las condiciones para dar el salto y es por ello el fin de este proyecto. Con una inversión inicial podríamos crear una oficina con un equipo de trabajo y una fuerza de ventas competente, junto con acciones puntuales de marketing que son fundamentales para dar a conocer el producto y hacer crecer la marca. Ingen brindará un servicio diferenciado para destacarse desde un primer momento. Con el cliente minorista (usuario final; venta directa): garantía de por vida, despacho del producto dentro de las 24hs de acreditado el dinero, colocación sin cargo en diferentes puntos del país y atención permanente. Con el cliente mayorista: plazos de pago, material de promoción sin cargo, despachos inmediatos dentro de las 24hs del pedido, derivación de clientes para compra de otros accesorios y márgenes por sobre la media.

Con los modelos actuales desarrollados accederíamos a un potencial de mercado de 1.200.000 unidades en circulación desde el año 2005 a hoy.

Para poder llegar a obtener la mayor demanda posible plantearemos estar presentes en toda la cadena de distribución, con empresas mayorista de accesorios como mega-distribuidores, casas de accesorios y concesionarios como distribuidores y atacando al usuario final como el sitio web de compra directa y a través de mercadolibre y redes sociales.

La inversión inicial ronda los \$ 260000.- y en el transcurso de cinco años la valuación de la empresa será cercana a los \$ 11 MM.-

**Somos una empresa que apuesta fuertemente a la calidad del producto ya que es muy valorado por los clientes y al servicio diferenciado por sobre todas las cosas para poder posicionarnos en un producto Premium, todo esto llevado de la mano de una marca reconocida y que vaya creciendo día a día.** Ambos socios tenemos experiencia en la industria y sabemos lo que el cliente busca y es nuestra meta brindárselo en forma rápida y concreta

## **Misión y Visión**

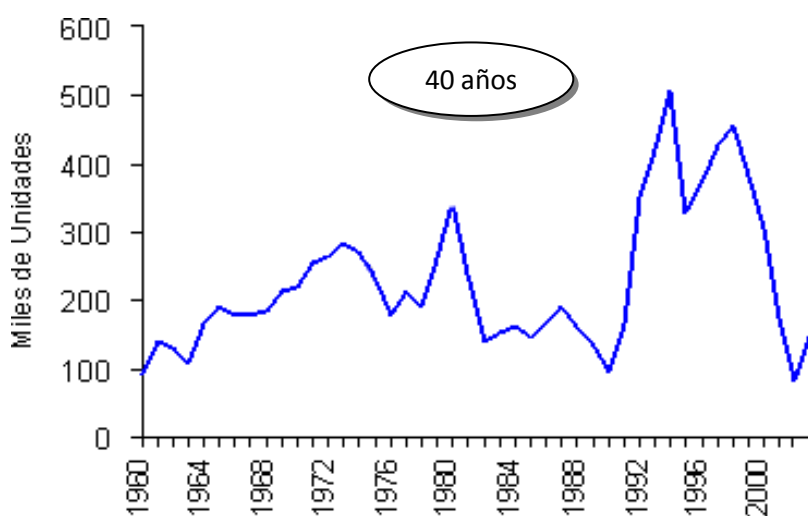
**Misión: Llevar un nuevo modelo de negocio a la práctica donde toda la cadena de distribución se beneficie y el cliente pueda recibir un producto Premium en tiempo y forma con un precio razonable.**

**Visión: Queremos ser la empresa más dinámica, rentable y modelo a seguir en vender accesorios para la industria automotriz**

## La Industria:

Al analizar la evolución del mercado automotriz argentino a lo largo de la historia, notamos que el mismo ha sufrido continuamente estados de crecimiento explosivo seguido de importantes recesiones. Este comportamiento sigue la tendencia de la economía argentina, que se caracteriza por ciclos económicos de aproximadamente 11 años entre cada crisis.

Estas circunstancias muestran importantes variaciones en la venta de vehículos, llegando en algunas circunstancias a mostrar valores similares de ventas para períodos separados por 40 años el uno del otro.



Si nos enfocamos más profundamente en los últimos 20 años, podemos observar 4 etapas marcadas en el mercado argentino de automóviles.

La primera y segunda etapa (1990-1998) puede asociarse a una ventaja relativa de la Argentina con respecto a otros países productores de vehículos. Se vivía durante ese período, un contexto internacional favorable con bajas tasas de interés, afluencia de capitales y crecimiento económico. El país logra una estabilidad macroeconómica considerable luego de un período de hiperinflación con base en la convertibilidad.

En particular, el sector automotriz argentino sufrió una reconfiguración marcada por una fuerte recepción de inversiones y renovación de la oferta de modelos, lo que llevó a que ganara relevancia en producción y exportaciones a nivel regional. Se mejora la inserción en el mercado brasilero, pasando de 35 mil unidades vendidas a este país en 1994 (2,5% del mercado brasileño) a 223 mil vehículos en 1998 (14,5%). Asimismo, se presencié una ampliación del mercado interno argentino. La baja más fuerte que sufrió el mercado argentino en este período fue el efecto Tequila vivido en el año 1995, luego del cual, el mercado se recuperó hasta valores similares a 1994.

La tercera etapa (1999-2002) muestra, en cambio, una caída del sector automotriz argentino. En el contexto mundial, se pasa a una coyuntura internacional desfavorable (se dan dos efectos a nivel mundial en este período: Efecto Vodka y efecto Caipiriña), observándose crisis en los mercados emergentes, restricción de la liquidez, y problemas financieros. Ante esta situación, hay un cambio de objetivo al que se buscó en años anteriores hacia uno nuevo: la búsqueda de un aumento de la capacidad y una reducción de la capacidad ociosa instalada.

En el contexto regional por su parte, ocurren factores críticos que reorientan las inversiones hacia Brasil:

- La devaluación del Real
- Un impacto de las divergencias en las políticas públicas sobre apoyo al sector
- Las necesidades de escala dan mayor importancia al tamaño del mercado interno.

Como resultado de los factores anteriormente nombrados, el volumen del mercado que se encontraba trabajando -con un nivel de unidades similar al vivido 40 años atrás- y las dificultades de exportación que se presentaban, las terminales toman la decisión de enfocarse, hacia otros mercados emergentes de mayor atractivo y potencial.

De manera simultánea, los mercados de China, India y Asia ofrecen el mayor potencial y concentran, lógicamente, las inversiones de la industria. También otros países emergentes “medianos” se consolidan como mercados atractivos y bases de producción (Europa del Este, Turquía, etc.).

Finalizando el análisis nacional de la situación macroeconómica, se empieza a notar un agotamiento del modelo de convertibilidad, que ayudado por la falta de competitividad del país a nivel internacional debido a sus altos costos en dólares e incertidumbre hacia el futuro económico del país. Es en resumen por todo lo anteriormente expuesto, que las automotrices deciden enfocar sus inversiones

en Brasil, como punto estratégico para el cono sur, acentuando más aún las diferencias comerciales entre los países de la región.

Como era de esperarse, la industria automotriz argentina fue una de las más afectadas por la situación del país, sin embargo no todo lo realizado en ese período y el precedente fue malo o en vano, ya que sirvió como enseñanza para las terminales (la experiencia adquirida sobre la distribución de riesgos macroeconómicos dentro del Mercosur con ciclos de crecimiento y crisis en los países miembro) y permitió la apertura de nuevos mercados, hasta el momento no tenidos en cuenta.

En este punto el país contaba con plantas nuevas y/o modernizadas debido de las significativas inversiones realizadas en los noventa, con mano de obra de calidad y con nuevos niveles de competitividad y con experiencia acumulada de exportación intra y extra MERCOSUR. En este marco, las terminales lanzaron planes de acción orientados principalmente a la apertura de nuevos mercados como México y otros países de América Latina. Como resultado se logró, un acuerdo bilateral con México que permitió a las empresas exportar e importar 18.000 unidades. Se trabajó también hacia una especialización IntraMercosur, con una producción orientada hacia los segmentos más atractivos en Argentina, utilitarios livianos y pick-ups y de escala intermedia (en líneas generales, vehículos pequeños-medianos en Brasil y utilitarios y pick-ups en Argentina). Es importante destacar que es en este contexto que Toyota decidió realizar las inversiones necesarias para la fabricación de la nueva Hilux (Proyecto IMV) en nuestro país, distinguiéndose del resto de las automotrices por encarar un plan a mucho más largo plazo. Esta decisión por parte de Toyota, se materializó además, por la gran inversión en dinero y recursos humanos para el desarrollo de sus proveedores locales.

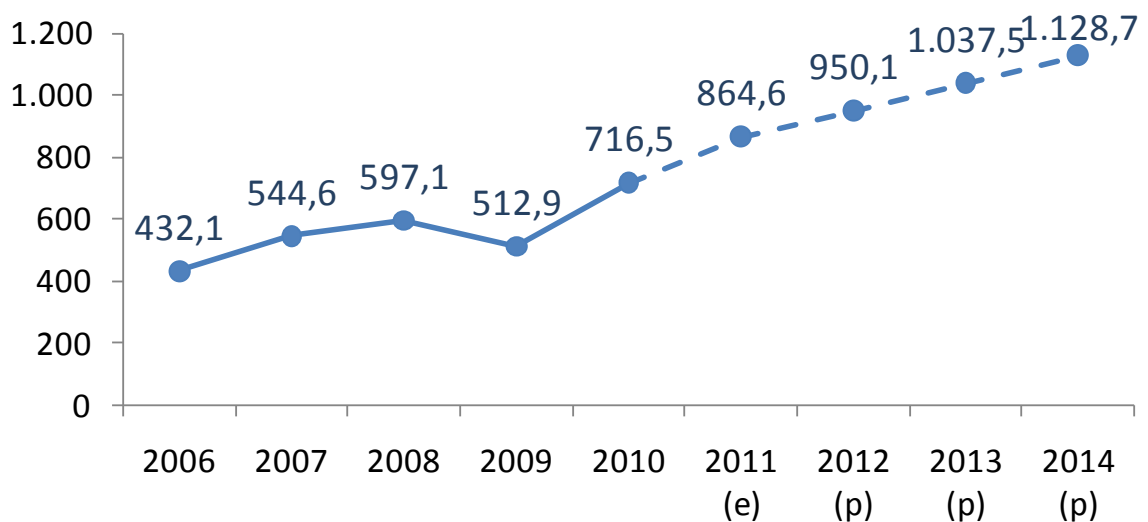
Luego de la crisis Argentina ocurrida a fines del 2001, la situación argentina dió un giro de 180° al devaluarse fuertemente el peso argentino. Así, los salarios en dólares disminuyeron abruptamente en comparación con otros países, convirtiendo a la Argentina en un país muy conveniente para la producción.

Como resultado de la devaluación, esta cuarta etapa (desde el 2003 a la actualidad) está marcada por un incremento en la competitividad y una importante recuperación. En cuanto a la reactivación de la actividad. Recién en el período 2003-2004 se observa en el sector una significativa recuperación luego de varios ejercicios de continua recesión (se registró un incremento en el mercado automotriz de un 66% interanual). La fuerte caída de las ventas internas y los despachos a Brasil registrados en etapas anteriores, pudieron ser compensadas en parte por exportaciones en el marco de acuerdos de intercambio comercial sectorial alcanzados con México y Chile. Argentina creció en el primer semestre de 2005 un 31,0% con respecto al mismo período del 2004, vendiéndose 229.300 unidades y 291.000 (aproximado) unidades para todo

el 2005, lo que significa un incremento del 100% interanual. Se profundizó en esta etapa, la relación y acciones conjuntas por parte de la Cadena de Valor Automotriz. Esta unidad está integrada por ADEFA (Asociación de Fábricas de Automotores), por ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina), AFAC (Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes) y CIS (Centro de Industriales Siderúrgicos), incluidos SMATA (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor) y UOM (Unión Obrera Metalúrgica). La Cadena de Valor y el Gobierno avanzaron en las negociaciones con el ALCA, la Unión Europea, el Pacto Andino y Sudáfrica y lograron otras medidas como la implementación del Régimen de Aduana en Factoría (se basa en sectores de las fábricas que funcionan como aduana, permitiendo que las unidades que llegan desde el exterior y las que salen puedan estar en planta), la internalización de la Política Automotriz Mercosur (PAM) y el pago de la deuda del Plan Canje, entre otras. Para fines del 2008, se vivió la crisis mundial que culminó en un pequeño traspie en nuestra industria local que luego se recuperó rápidamente.

En esta industria es donde se desarrollará el negocio y dentro de ella en el mercado de autopartes (accesorios para ser puntuales) de la Argentina.

La producción de autos anualmente viene creciendo con un promedio del 10% de los últimos años. Para el año 2013 se estima superar el millón de unidades producidas en el país.

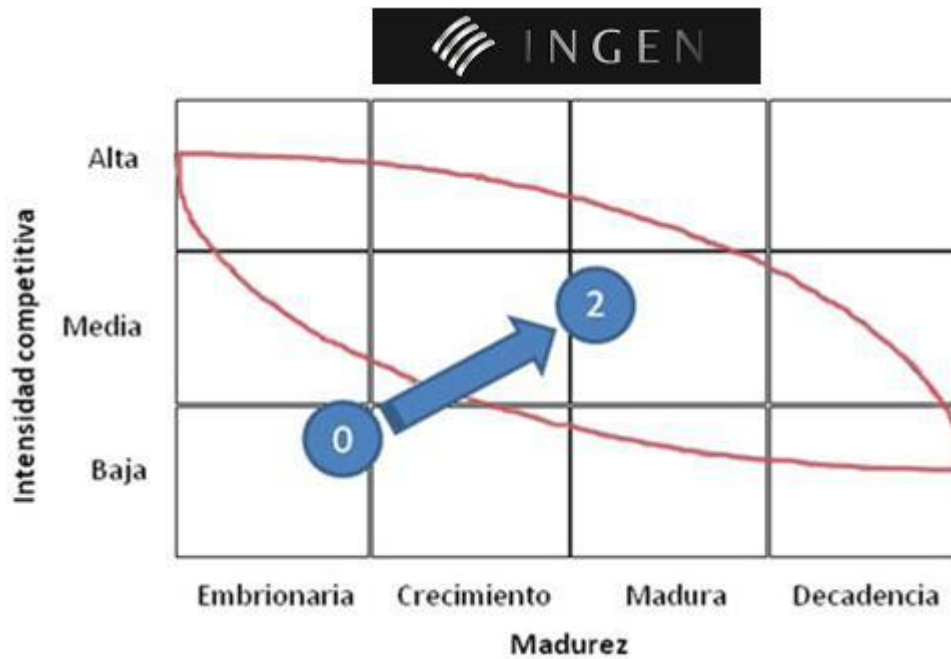




La industria automotriz viene siendo uno de los pilares fundamentales de la producción fabril argentina, incluso desde el gobierno foguean al sector asegurando el sostenimiento de los puestos de trabajo y en el fortalecimiento del mercado de consumo. En el contexto mundial y con un pequeño receso de la industria brasileña que se lleva la mitad de nuestra producción podríamos hablar de una pequeña desaceleración donde la industria entraría en una etapa de maduración con un alto nivel de competencia.

Siguiendo con altos niveles inflacionarios y costos de mano de obra en alza la alternativa de seguir importando nuestro producto es cada vez más fuerte, siempre y cuando sigamos introduciendo el producto sin problemas como hasta el momento. De ahí de tener alternativas locales.

El segmento de accesorios, más precisamente el de parrillas metálicas es un mercado que está comenzando a desarrollarse y aún no se ha explotado. La venta es reactiva y muchos usuarios no conocen de su existencia.



Cuadro 1 – Atractivo de la Industria de accesorios<sup>1</sup>

La atractividad del segmento de parrillas metálicas medida como la relación entre la intensidad competitiva y el grado de desarrollo del producto dentro del mercado indica que a menor intensidad competitiva (baja) y con un estado de madurez embrionaria (punto 0 = Año 0) combinadas, resulta en una alta atractividad. Proyectado a dos años (punto 2 = Año 2) se estima contar con una intensidad competitiva mayor, pasando a una atractividad media (zona central entre líneas violeta) que coincide con el desarrollo del producto en la fase de crecimiento o maduración. Por encima de las líneas moradas la atractividad de la industria es muy baja. La identificación del grado de madurez del producto en el mercado nos permite desarrollar una estrategia más adecuada para una penetración exitosa en el mercado. Para este momento es necesaria una estrategia de inversión integral logrando un rápido crecimiento.

<sup>1</sup> Ing. Ariel Yukelson (2010). *Estrategia Empresarial. Universidad Torcuato Di Tella. Material de Clases.*

## Análisis de la competencia:

Bracco:

<http://www.braccoequip.com.ar/>

The screenshot shows the Bracco Equipamientos 4x4 website. The header includes the company logo and navigation links: Home, Empresa, Productos, Novedades, Distribuidores, and Contacto. Below the header, there are two featured vehicles: a Nissan Frontier 2010 and a Volkswagen Amarok. The main content area displays a grid of 15 product listings, each with a small image, a date, a product name, and a brief description. The products include various types of chassis, suspension parts, and bumpers for different vehicle models like Chevrolet, Ford, and Nissan.

Fecha	Producto	Descripción
25-04-11	Enganche TRACC p/ 1200 Kg	Equipamiento disponible para la nueva FRONTIER, Santa Magnum, Defensa, Enganche, Serbio Oval, Cubre Camar, Cobertor y Lona.
25-04-11	Chapón protector del celar para Chevrolet Montana 2011+	Disponibles de todos los productos principales de nuestra gama para esta modelo: Defensa ROTAGÓN, BURRA, Enganche TRACC y MULTIRACC, LONA, y COBERTOR.
25-04-11	Enganche TRACC p/ 1200 Kg Cabezal bajo para perm.	Soportado al chasis.
27-04-11	Carros ovales INOX, black y aporlas Ford Ruge 2011+	
27-04-11	Chapón protector del celar para Fiat NUVIÓ UNO 10+	
25-04-11	Enganche traco para 800 Kg, aporlado al chasis. Incluye cabezal alto para perm.	
27-04-11	Enganche traco para 800 Kg, aporlado al chasis. Incluye cabezal alto para perm.	
25-04-11	Chapón protector del celar para Chevrolet Cruze 2011+	
25-04-11	Enganche traco para 800 Kg, aporlado al chasis. Incluye cabezal alto para perm.	
25-04-11	Chapón protector del celar para Ford FIESTA X0 2010+	
24-05-11	Nueva defensa de Acero INOX, para Toyota HILUX 2005+	
24-05-11	Reforma de la Defensa para Amarok, se agrega el chapón que le añade un aspecto más deportivo.	
24-05-11	Nueva defensa de Acero INOX, para Nissan Frontier 10+	
25-04-11	Chapón protector del celar y la corna lateral para Ford Ruge 2011+	
27-04-11	Carros premium satinados, black y aporlas Ford Ruge 2011+	
25-04-11	Enganche traco para 800 Kg, aporlado al chasis. Incluye cabezal alto para perm.	
25-04-11	Chapón protector del celar para Nissan Sentra 2010+	
25-04-11	Enganche traco para 800 Kg, aporlado al chasis. Incluye cabezal alto para perm.	
01-07-11	Nuevas defensas urbanas para HILUX, AMAROK, FRONTIER, RANGER, TRITON, ECO-SPORT y SUV.	

## CUADRO 2 – Sitio web Bracco Equipamientos , Líder del Mercado<sup>2</sup>

Esta empresa familiar fundada en abril de 1970 por Geronimo A. Bracco, se inicia con un pequeño taller mecánico quien después de algunos años lo convierte en fábrica y colocación de caños de escapes y silenciadores. A principios de los 80' Escapes Bracco ya era una marca reconocida en una amplia zona del país.

Su fundador siempre atento al mercado incorpora la fabricación de equipamientos para Pick-Ups, la cual pasó a ser el rubro principal de la misma y pasan a llamarse **Bracco Equipamientos 4x4**

La firma tiene una planta de producción y distribución de 5000 m<sup>2</sup>, con amplias oficinas y salón de exposición, contando con un importante grupo de técnicos y operarios calificados para elaborar una línea de más de 1000 productos.

<sup>2</sup> Bracco (2012). <http://www.bracco4x4.com.ar>

Su variada línea se conforman entre barras anti vuelco, enganches para autos y sus exclusivos MAXITRACC para trabajos duros, defensas, estribos, cubre cárter, cobertores, deflectores, baúles, lonas cubre cargas, etc. de una calidad sobresaliente, fabricados en acero inoxidable, acero al carbono, aluminio, polipropileno, caucho, etc.

**Cuenta con un plantel de 60 operarios calificados y sus productos llegan de punta a punta del país a través de corredores propios y distribuidores.**

Nuestra planta de producción está ubicada en Colón, provincia de Buenos Aires; la cual por su ubicación geográfica es zona agrícola ganadera por excelencia, donde los vehículos son expuestos a trabajos rudos bajo condiciones climáticas adversas.

Entre sus 1000 productos se encuentran las parrillas de acero inoxidable

## Parrillas

---



- Diseñadas exclusivamente para su vehículo.
- Bulonería y soportes incluidos. Fácil colocación.
- No requiere extraer ni modificar la parrilla original.
- Da un aspecto distintivo a su vehículo.
- Construidas en acero inoxidable. Pulido espejo.

Steel Tiger

<http://www.steeltiger.com/>

**STEEL TIGER**  
EQUIPAMIENTOS 4X4

HOME NOVEDADES CONTACTO

LA EMPRESA VENTAS PRODUCTOS FOTOS CONTACTO

**CATALOGO DE PRODUCTOS**

**NUEVO CATALOGO DE PRODUCTOS**  
Presentación de nuestra línea de productos en un catálogo digital.

**ACCESORIOS CAMIONETA AMAROK**

**NOVEDADES**

**EXPOSICION automecanika 2010**  
del 17 al 20 de noviembre en la Rural de Palermo.  
[... más información](#)

**ACCESORIOS**  
especialmente diseñados para las camionetas Amarok y Toyota (...)  
[... más información](#)

**NUESTROS EQUIPOS**

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

**EMPRESA**

**STEEL TIGER**, nace en noviembre de 1997 como división de equipamiento de ARBRO S.A., una empresa Argentina que data desde 1973 en la industria metalúrgica autopartista.

Nuestra planta industrial de 5000 mt<sup>2</sup> se encuentra ubicada en el centro del país, en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, República Argentina.

Nuestros productos están sometidos, a un exhaustivo control de calidad en las distintas fases del proceso, y a ensayos altamente exigentes que nos aseguran un producto final de máxima calidad.

Los productos STEEL TIGER cubre el 95% de los modelos de pick-ups y off-roads comercializadas actualmente en Argentina.

Nuestro principal objetivo es la comercialización de productos de alta calidad, tecnología y diseño de avanzado, para ello, contamos con una sólida capacidad tecnológica que apunta a una permanente renovación, optimización y racionalización de los procesos de fabricación, incorporando gradualmente tecnología de punta.

### Cuadro 3 – Sitio web Steel Tiger<sup>3</sup>

De similar envergadura que Bracco, se dedican a la comercialización y fabricación de todo tipo de accesorios para autos y 4x4 . Exportan a Chile, Uruguay y Perú.

Entre uno de sus tantos productos venden las parrillas de acero inoxidable.

#### **Oferta:**

Parrillas Premium de Aluminio Macizo para el frente de autos y camionetas

**Tuning:** Con nuestro producto se da la posibilidad a los fanáticos del tuning de personalizar su vehículo con un accesorio Premium e innovador.

**Protección:** Las barras macizas de aluminio brindan una protección excelente para el radiador y motor en caso de recibir piedras u otros objetos contundentes en ruta y en el campo principalmente

**Embellecimiento:** El producto embellece el frente cambiándole la cara al vehículo.

**Servicio de Instalación sin cargo:** El mismo permite, si uno no quiere hacer la propia instalación, ir a cualquier punto de venta y solicitar la instalación sin cargo del accesorio. De esta forma el cliente tiene un beneficio y el local un potencial cliente para vender otro de sus accesorios.

**Galerías de fotos y videos:** Las galerías de fotos y videos estarán disponibles en la web y en facebook para que puedan disfrutar de ver sus vehículos con el producto colocado en la web y videos de cómo instalarlos.

**Garantía:** Ofreceremos garantía de por vida ya que confiamos en lo que vendemos y además un sistema de colocación que no altere la garantía original del vehículo.

**Entrega a todo el país:** Entregaremos nuestros productos desde Jujuy hasta Ushuaia.

**Medios de pagos:** Los clientes finales podrán pagar con tarjeta de crédito a través de [www.ingenstore.com.ar](http://www.ingenstore.com.ar) y en cuotas si lo desean, o bien mediante transferencia bancaria al igual que los distribuidores. También se aceptarán cheques.

---

<sup>3</sup> Steel Tiger (2012). <http://www.steeltiger.com>

**Atención telefónica/email:** Todos los clientes recibirán atención permanente para información técnica, cobranzas, status de envíos, recomendación para la compra de otros accesorios.

**Soporte técnico.** Se brindará soporte siempre a los clientes tanto telefónicamente como vía email o in situ con los locales que distribuyen los productos.

**Facebook y Twitter:** Se harán sorteos vía Facebook y Twitter para fidelizar a nuevos clientes, participación en encuentros de tuning, club de marcas,

**Material promocional/Banners/Muestras:** Se les entregará sin cargo a los locales y concesionarios.

## **Propuesta de Valor:**

Nuestra propuesta de valor intentará diferenciarse de la competencia para que todo tipo de cliente encuentre un valor en nosotros.

### **Demografía:**

- Usuarios de vehículos jóvenes adultos desde los 20 años en adelante. Pueden estar solteros o en pareja, con hijos chicos, o sin hijos. Ambos sexos.

### **Geografía:**

- Todo el país

### **Perfil Actitudinal:**

- Intentan diferenciarse del resto y encuentran placer con su vehículo. Les importa la calidad y proteger su auto o camioneta

**Para el usuario final:** brindamos un producto Premium pero detrás habrá un servicio integrado: asistencia telefónica/email permanente, colocación sin cargo, garantía de por vida, diferentes medios de pago y por sobre todo un producto de alta calidad que protege al vehículo y al mismo tiempo personaliza al auto.

**Para las casas de accesorios:** para ellos tendremos stock inmediato algo que por las encuestas realizadas ellos valoran mucho. Un producto innovador que puede atraer nuevos clientes para ellos. Un margen aceptable y superior a la media, 30-40%. A través de la instalación sin cargo recibirán potenciales clientes en sus locales.

**Para los Concesionarios:** producto de altísima calidad y que no altere la garantía del vehículo. Plazos de pago aceptables y márgenes del 30-40%.

**Para los distribuidores mayoristas:** producto Premium para realzar su portafolio de productos y plazos de pago para poder hacer posible el negocio del punto de vista financiero.

### Precio

Para determinar el precio nos posicionaremos por arriba del precio de las parrillas de acero inoxidable ya que consideramos que nuestro producto es Premium y superior a ellas, estaremos un 20% por arriba de ellas.

Con respecto a otros accesorios intentaremos colocarnos por debajo de sus precios para lograr penetración. Por ejemplo un juego de estribos para Hilux 2009-2011 cuesta unos 1700 pesos y el juego de parrillas de aluminio costarán 1000 pesos. Otro ejemplo puede ser una defensa en U cromada que sale unos 800 pesos, mismo precio que el juego de 4 parrillas para la Ecosport 2011.

Los precios en pesos serán los siguientes:

		precios x mayor	precios x menor
<b>Marca</b>	<b>Modelo</b>		
CHEVROLET	AGILE/Montana 2pcs	450	600
CHEVROLET	CRUZE 2pcs	600	800
CHEVROLET	S10 4X2 2009 COMPLETA 3pcs	700	900
DODGE	RAM	780	1000
DODGE	JOURNEY COMPLETA 5pcs	700	900
FORD	ALUHOLE/ALUMAX (ECOSPORT 2003-2007)	400	540
FORD	ECOSPORT 2008 COMPLETA 4 pcs	500	645
FORD	ECOSPORT 2010-2011 COMPLETA 4pcs	600	800
FORD	FOCUS COMPLETA 2pcs	550	730
FORD	Fiesta Kinectis	400	540
FORD	FIESTA ONE/FIESTA ONE MAX 3pcs	400	540
FORD	F100   DUTY COMPLETA 9pcs	880	1130
FORD	RANGER 2005 3pcs	500	645
FORD	RANGER 4X2 2009 COMPLETA 9pcs	780	1000
HYUNDAI	TUCSON 2008 5pc	560	735
HYUNDAI	TUCSON 2010 3pcs	400	540

NISSAN	FRONTIER 2009/2011 COMPLETA 3pcs	780	1000
NISSAN	Xterra 2005-2010 3pcs	600	800
NISSAN	FRONTIER 2005-2008	500	645
PEUGEOT	207	450	600
PEUGEOT	206	400	540
SUZUKI	VITARA JIII 2010	500	675
TOYOTA	HILUX 2005-2008	700	900
TOYOTA	HILUX 2009 COMPLETA 3pcs	780	1000
TOYOTA	SW4 2005-2008	700	900
TOYOTA	SW4 2009 INFERIOR	400	540
VW	BEETLE 2009-2011	450	600
VW	AMAROK 2010-2011 COMPLETA 9 pcs	780	1000
VW	FOX 2010-2011	450	600
VW	CROSSFOX 2010-2011	500	675
VW	SURAN 2010-2011	450	600
VW	GOL TREND/VOYAGE/SAVEIRO 2010-2010	500	675
VW	GOL/COUNTRY/SAVEIRO 2007-09 COMPLETA 5 pcs	500	675
FIAT	UNO	400	540

Cuadro 4 – Precios Ingen Argentina SA<sup>4</sup>

**Para los usuarios finales:**



**Ford Focus 09 Cromados Aro De Parrilla Inferior Tuningchrome**

Me gusta

**\$ 640<sup>00</sup>**

6 cuotas de \$ 131<sup>19</sup>

Artículo nuevo  
Buenos Aires (Martinez)  
5 vendidos Ver calificaciones

Comprar

Reputación del vendedor

Cuadro 5 – Publicación MercadoLibre producto de plástico cromado<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ingen Argentina SA (2011). Información Confidencial

<sup>5</sup> MercadoLibre (2011). <http://www.mercadolibre.com.ar>

En este ejemplo tenemos el precio de un aro cromado plástico para la parte inferior del Ford Focus 640 pesos, mientras que nuestra parrilla de aluminio para la parte inferior del focus saldría 540 pesos.

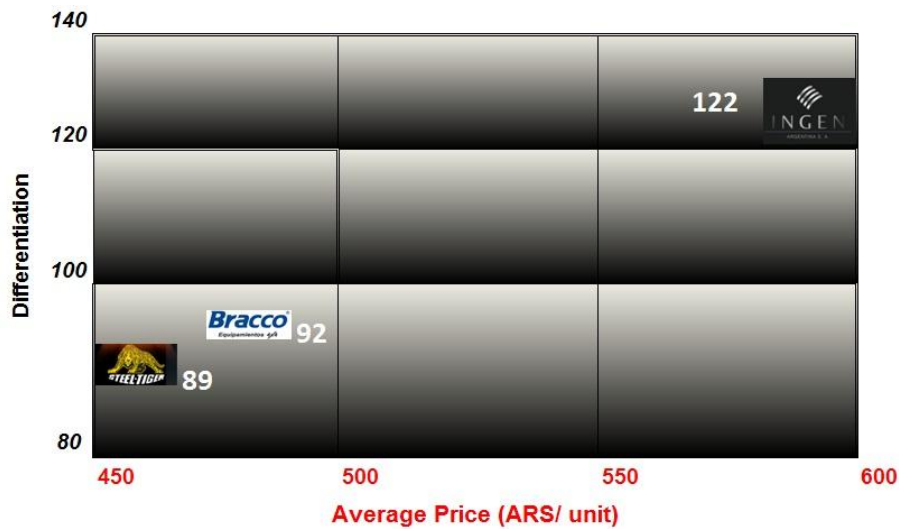


**Para las casas de accesorios/concesionarios/mayoristas:**

Tendremos un precio mayorista que les brindará entre un 30-40% de margen.

En caso de mayoristas o compras grandes superiores las 50 parrillas brindaremos descuentos especiales del orden del 20%.

**Posicionamiento:**



Cuadro 6 – Posicionamiento Estratégico<sup>6</sup>

Buscamos una estrategia de alto valor con una calidad alta combinada con un precio medio-alto. Comparado con nuestra competencia nos diferenciamos en ambos casos ofreciendo una calidad superior y un precio levemente superior, comparado con otros accesorios estamos igual o por debajo de accesorios similares.

En este caso el posicionamiento es analizando en comparación con nuestra competencia.

La razón por la cual ofrecemos una calidad superior es porque sólo nos dedicamos a las parrillas de aluminio por eso creemos que somos expertos y otorgamos al cliente un valor diferencial con respecto a la competencia que entre otros productos ofrecen parrillas metálicas.

## El Mercado:

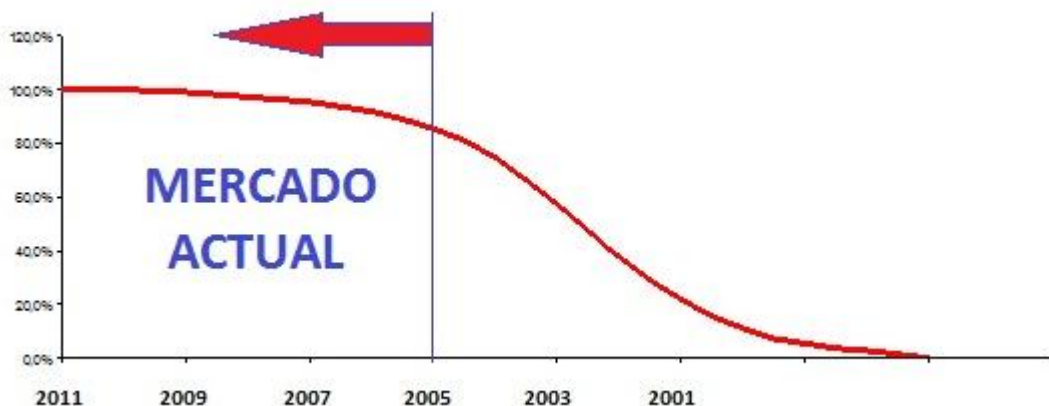
### Premisas:

<sup>6</sup> Ing. Ariel Yukelson (2010). *Estrategia Empresarial. Universidad Torcuato Di Tella. Material de Clases.*

En esta sección del estudio, vamos a focalizarnos en las potenciales unidades de parrillas de aluminio a vender. Este dato será fundamental para el análisis económico financiero ya que dará la pauta de los potenciales ingresos por venta.

Antes de iniciar el estudio, es importante introducir algunos conceptos y premisas que servirán de base del presente:

**UIO (Units in Operation):** Este coeficiente sirve para el cálculo de las unidades que fueron vendidas y todavía están en circulación. La curva de vida de vehículos es diferente para distintas regiones del mundo, siendo para Latinoamérica y Caribe de 14 años. La misma se toma como base para todas las estimaciones en Toyota Argentina y se basa en estudios de campo realizado por Toyota Motor Corporation alrededor del mundo. La correspondiente a nuestra región responde a la siguiente figura.



A medida que pasan los años el scrap de autos en circulación crece:

Antigüedad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Scrap	100,0%	99,6%	98,8%	97,6%	95,9%	91,9%	85,4%	74,8%	57,3%	37,4%	21,5%	11,0%	5,7%	2,4%	0,0%

La cantidad de vehículos que se toman como existentes en el mercado para un determinado año, sale de la multiplicación del coeficiente por la venta de ese año, por ejemplo, los vehículos del año 2009 tienen 2 años de antigüedad, entonces, la cantidad de vehículos en circulación serán las ventas de ese año por 98.8%

En nuestro estudio tomaremos desde el año 2005 en adelante ya que inferior a ese año no tenemos productos disponibles para esos modelos de autos.

Para los modelos de productos que nos interesan y tomando las premisas mencionadas con los datos de <http://www.acara.org.ar/> sobre los patentamientos mensuales dentro del país estaríamos trabajando en un mercado de unos 1.2 MM de vehículos.

Sólo para el año en curso tendríamos en cuenta unas 330.000 unidades potenciales.

Según las encuestas que hicimos, el 58% de los usuarios de automóviles gasta dinero en accesorios, pero del 42% que no hay un 33% que lo hace por desconocimiento, por lo cual podríamos añadir un 14% más. Con lo cual, tendríamos un 72% de usuarios interesados.

Otro dato interesante de la encuesta, es que el 34% estaría dispuesto a invertir el 0,7% del valor de su vehículo (es el costo aproximado de una parrilla de aluminio) en un accesorio Premium que proteja su radiador y al mismo tiempo embellezca el frente.

Datos del mercado arrojaron que por ejemplo en los últimos años se venden defensas y estribos con una penetración del mercado del 18% de los usuarios. Otro dato es que un accesorios no tan común y buscado por los usuarios, el portaequipajes, tiene una penetración del 14% en las camionetas Toyota.

Con todos estos datos y siendo muy conservadores tomaremos un 2% de penetración (real actual) del accesorio (Parrilla de Aluminio o acero inoxidable) para el primer año y terminando con un 6% para el último.

Con respecto al market share tomaremos un 25% de esa penetración para el primer año y finalizando con el 40% para el año 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
año	1	2	3	4	5
<b>unidades Ingen</b>	1653,275	2975,895	5290,48	6613,1	7935,72
<b>crecimiento</b>	0%	80%	78%	25%	20%
<b>share Ingen</b>	25%	30%	40%	40%	40%
<b>penetración accesorio</b>	2%	3%	4%	5%	6%
<b>total share u</b>	6613,1	9919,65	13226,2	16532,75	19839,3
<b>u competencia</b>	4959,825	6943,755	7935,72	9919,65	11903,58

Cuadro 7 – Estudio de Mercado Ingen Argentina SA<sup>7</sup>

## Estrategia:

<sup>7</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Estudio de Mercado Potencial*

Nuestra Estrategia será acercar el producto a la mayor cantidad de potenciales clientes para que lo conozcan, vean la calidad y sepan que existe un accesorio Premium con estas características.

Para ello será necesario:

- Hacer conocer la marca lo antes posible, tratar de ponerlo de moda y estar presentes en toda la cadena de distribución (ofreciendo un producto Premium para que sumen a su portafolio de productos con un margen atractivo para ellos) típica de accesorios automotrices: canal directo, locales/concesionarios, mayoristas.

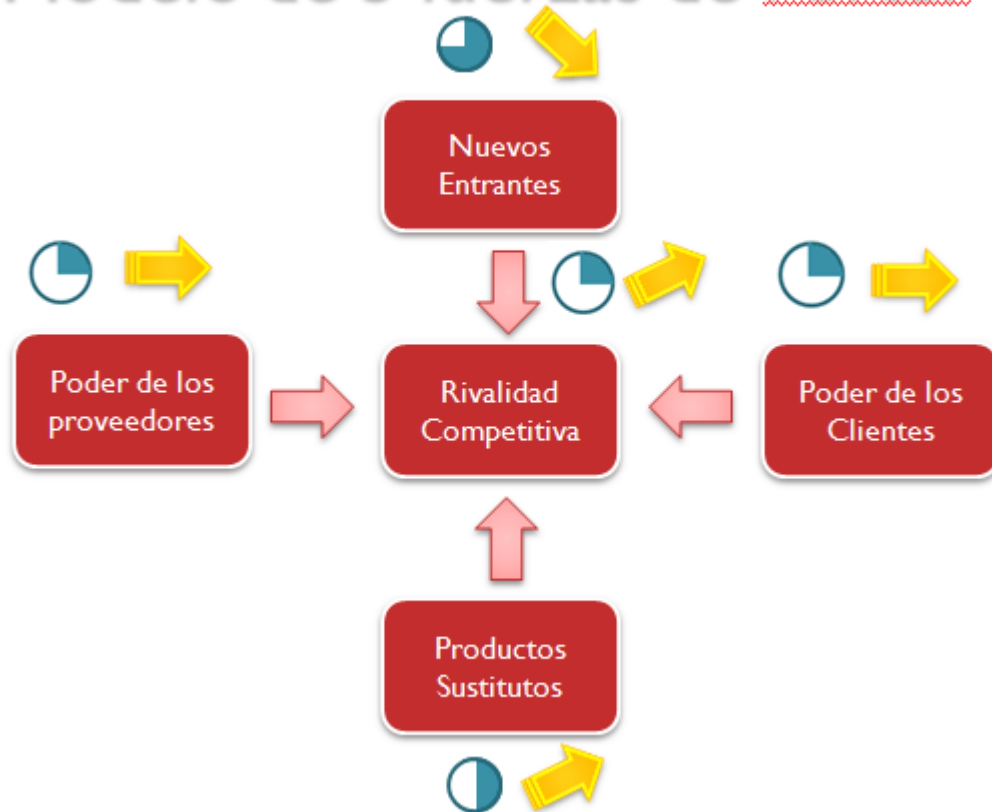
**FODA**



Cuadro 8 – Análisis FODA<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ing. Ariel Yukelson (2010). *Estrategia Empresarial. Universidad Torcuato Di Tella. Material de Clases.*

# Modelo de 5 fuerzas de Porter



Cuadro 9 – Análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>9</sup>

Utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter realizaremos un análisis de la situación actual (círculos) y de la situación futura (flechas).

El poder de los proveedores: Actualmente es bajo y consideramos que seguirá bajo, dado que es un proveedor chino y de estos hay muchos. Además nosotros le desarrollamos nuevos modelos que, bajo nuestra autorización ellos pueden replicar en USA y otros países del mundo, menos en america latina. A cambio nos dan producto sin cargo.

Nuevos entrantes: Actualmente creemos que las barreras de entrada son relativamente bajas, dado que cualquiera puede copiarnos el producto. En el futuro trataremos de construirlas desde el lado de la ventaja que representa ser los primeros (hacer crecer la marca) y de ofrecer una calidad total que sea difícilmente sustituible. La inversión económica es de rango medio para importar el producto, pero no es fácil conseguir un proveedor chino que te venda menos de 300 unidades por modelo y ante la situación actual de desalentar las importaciones no es conveniente empezar algo de cero, si lo quieren fabricar ellos la inversión es mayor y no se justificaría para un monoproducto.

<sup>9</sup> Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

Poder de los clientes: Creemos que el poder de los clientes es bajo ya que no es algo masivo sino exclusivo, quizá tengan algo de poder los clubes de fans por marca, por ejemplo el club Suran que son 5000 usuarios. En el futuro creemos que se mantendrá sin modificaciones y hasta quizá si se pone de moda el producto los clientes pierdan más poder.

Productos sustitutos: Actualmente existen algunos productos que pueden sustituir con menores prestaciones (parrillas de acero inoxidable huecas) nuestro desarrollo. También es posible que en el futuro estos fabricantes hagan el producto como el nuestro pero les bajaría mucho el margen. También en china se pueden conseguir parrillas enrejadas o plásticas cromadas. Pensamos que con el desarrollo de la industria existan más productos sustitutos en el futuro.

Rivalidad competitiva: En este momento es baja y sólo es un producto similar no igual (parrillas de acero inoxidable) . En un futuro creemos que será mucho más intensa con productos idénticos u otras alternativas.

Podemos concluir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, que estamos en presencia de un nicho sumamente atractivo en el presente, con una importante ventaja para quien logre ser el primero en imponer su marca y producto.

## **Plan de Acción:**

📅 **Agosto 2012:** Lanzamiento del proyecto

📅 **Agosto 2012 / Diciembre 2012:** Puesta a punto

Durante el 2012 no se percibirá ningún ingreso. Estimamos el costo total del desarrollo, y puesta a punto de la empresa (desde hoy hasta Diciembre 2012) de **\$ 259700.-** Este importe está compuesto por todos los costos de desarrollo, diseño web, puesta a punto, muestras, viaje a china, asesoramiento, compra de un automóvil, la inscripción de la empresa, la marca, patentamiento del producto y todos los gastos/costos que no se van a repetir.

**Enero 2013 - Diciembre 2013:** Ingen al mercado, se estima un 25 % del share para el primer año. El plan de marketing se implementará desde el primer día.

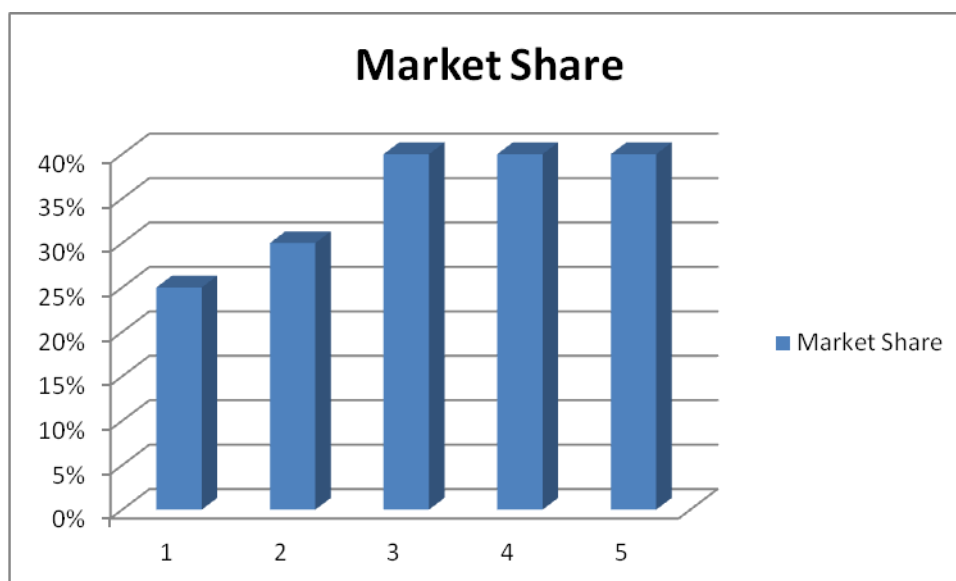
**Enero 2014 – Diciembre 2014:** llegar al 30% del share total.

**Enero 2015 – Diciembre 2015:** llegar al 40% del share total

**Enero 2016 – Diciembre 2016:** llegar al 40% del share total, sumar una persona más al staff.

**Enero 2017 – Diciembre 2017:** Llegar al 40% del share total.

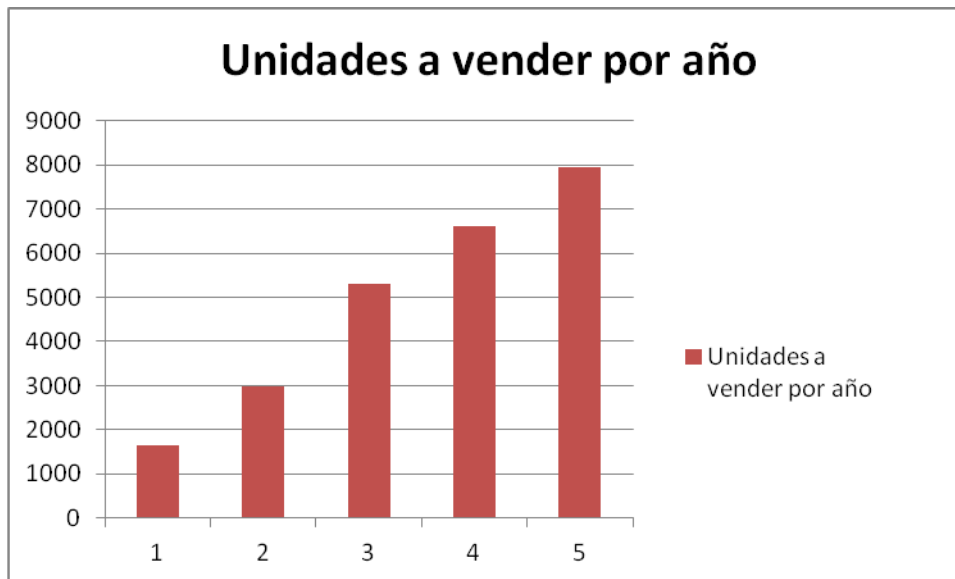
Este sería nuestro share estimado en los 5 años.



Cuadro 10 – Market Share target<sup>10</sup>

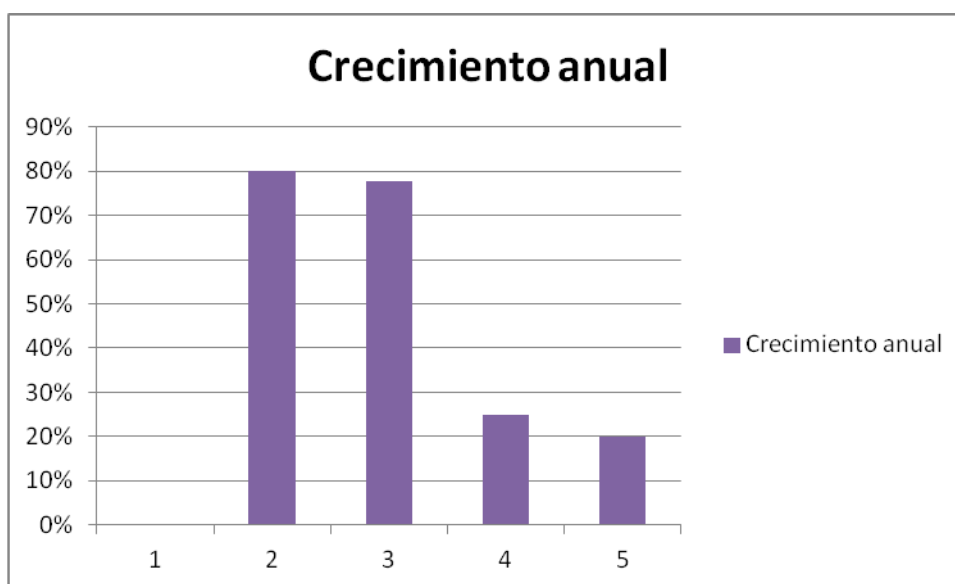
Las unidades a vender por año se estiman de la siguiente manera:

<sup>10</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Market Share target*



Cuadro 11 – Unidades a Vender en cada año<sup>11</sup>

Basados en los 2 cuadros anteriores estimamos el siguiente crecimiento:



## Marketing Plan:

Para cumplir con la estrategia propuesta será necesario un marketing plan abarcativo y una persona dedicada exclusivamente a llevarlo a cabo:

- Tendremos un sitio web de compra online [www.ingenstore.com.ar](http://www.ingenstore.com.ar) y muchas publicaciones en mercadolibre.com.ar que no son costosas y además de traernos ventas sirven de publicidad.

<sup>11</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Unidades a Vender en cada año*

Store Productos Empresa Tecnología Galería Contacto

Seguinos en     

### Ford Ranger 2010. Sin gancho de arrastre. Opciones de compra.

Elja la opción de compra que más se adapete a sus necesidades y luego haga click en el botón comprar.



**Ford Ranger 10. Superior.**  
Por solo \$699.99 + IVA

- ▶ 100% aluminio 6061 T6.
- ▶ No altera la garantía original.
- ▶ Incluye toda la tornillería.
- ▶ Pulida y terminada a mano.
- ▶ Diseñada específicamente para el vehículo.

[Comprar ▶](#)



**Ford Ranger 10. Inferior.**  
Por solo \$699 + IVA

- ▶ 100% aluminio 6061 T6.
- ▶ No altera la garantía original.
- ▶ Incluye toda la tornillería.
- ▶ Pulida y terminada a mano.
- ▶ Diseñada específicamente para el vehículo.

[Comprar ▶](#)



**Ford Ranger 10. Completa.**  
Por solo \$1099.99 + IVA

- ▶ 100% aluminio 6061 T6.
- ▶ No altera la garantía original.
- ▶ Incluye toda la tornillería.
- ▶ Pulida y terminada a mano.
- ▶ Diseñada específicamente para el vehículo.

[Comprar ▶](#)

Cuadro 12 - Ingenstore<sup>12</sup>

- También para atacar directo al usuario, haremos alianzas con los club de fanáticos donde un banner mensual sólo tiene un costo de 200 pesos. Por ejemplo [www.clubsuranweb.com.ar](http://www.clubsuranweb.com.ar) donde tienen más de 5000 usuarios, se hace un precio especial por pertenecer al club, un descuento del 5% y el producto se hace conocido rápidamente. Cada modelo de autos tiene un club de fans.

## clubSURAN argentina

Home Noticias La Comunidad **Foro** Contactos

buscar...

Home >> Foro

Buscar en el foro  Ir 

Discusiones Recientes Categorías Reglas Ayuda

Bienvenido, **Invitado**  
Por favor [Identificarse](#) o [Registrarse](#). [Contraseña olvidada?](#)

### Lista de usuarios

Club Suran Argentina tiene 5017 usuarios registrados

Encontrar usuario

	Estado	Avatar	Nombre	Nombre de usuario	Mensajes	E-mail	Registrado	Ultima visita	Hits
1921			gabriel	gabyto666	0	tuou_pajarito@hotmail.com	26/02/2011	14/04/2011	0
1922			jorge nieva	santander767	0	nieva_lopez@hotmail.com	26/02/2011	18/04/2011	0
1923			Alejandro	Alejo	37	alejcrav@yahoo.com	26/02/2011	22/01/2012	18

Cuadro 13 – Club Suran<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ingen Argentina SA (2011). <http://www.ingenstore.com.ar>

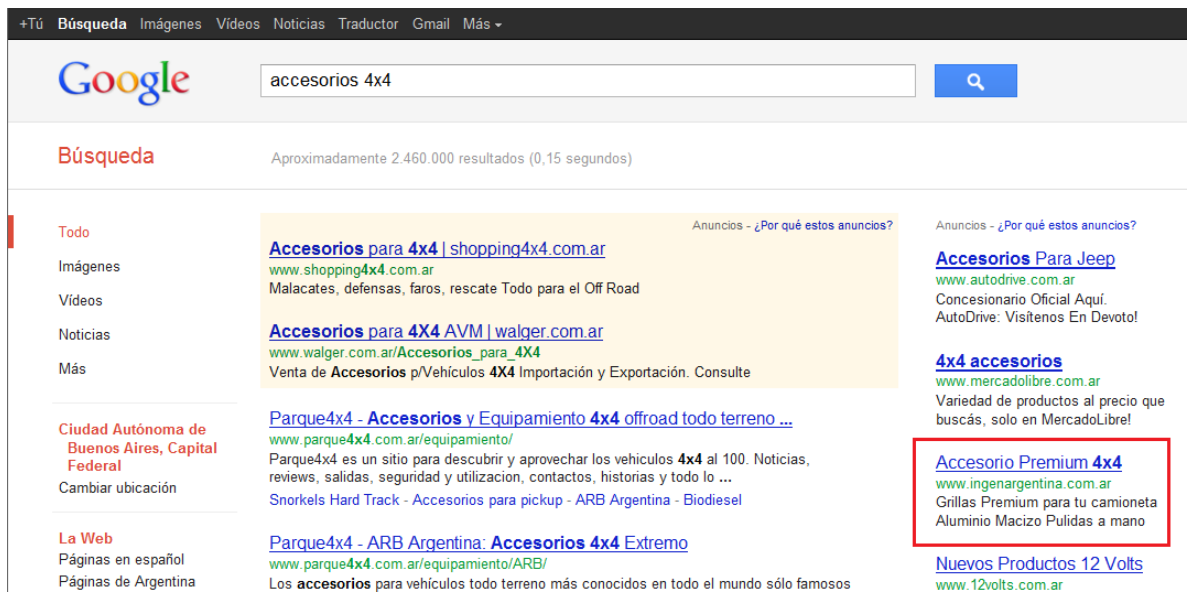
<sup>13</sup> Club Suran(2011). <http://www.clubsuranweb.com.ar>

- En las redes sociales estaremos presentes en facebook y twitter con un presupuesto anual para cada una, en facebook a través del costo por click y en twitter con <http://tweetdiscover.com/> un programa que detecta palabras claves que se hablan en la red y les envia un email al usuario



Cuadro 14 – Sitio Facebook de Ingen Argentina<sup>14</sup>

- Haremos campañas en adwords dirigidas a un sorteo mensual [www.ingenargentina.com.ar/sorteo](http://www.ingenargentina.com.ar/sorteo) con el objetivo de armar una base de datos de potenciales clientes para luego enviarle promociones personalizadas



Cuadro 15 – Publicidad en Adwords de google<sup>15</sup>

Haciendo click en el anuncio lo lleva al potencial cliente a la siguiente pantalla:

<sup>14</sup> Facebook(2011). <http://www.facebook.com/ingenargentina>

<sup>15</sup> Google(2012). <http://www.google.com.ar>

Cuadro 16 – Sorteo Ingen Argentina<sup>16</sup>

Luego de completar el formulario nos llega por email los datos del potencial cliente y el usuario al enviar el formulario es llevado automáticamente a la tienda virtual de compras online.

- También con la base de datos propia enviaremos emails masivos a través de la web <http://mailchimp.com/> que de manera gratuita permite crear bases de 2000 contactos por cuenta de emails y otorga una cantidad de 12000 emails mensuales. El emailing será manejado por la empresa [www.mktnegocios.com.ar](http://www.mktnegocios.com.ar) que tiene un costo estimado de 1000 pesos por un emailing para 1.500.000 usuarios.

<sup>16</sup> Ingen Argentina SA(2012). <http://www.ingenargentina.com.ar/sorteo>



## Feliz año!

Todo el equipo de Ingen Argentina quiere saludarlo en estas fechas y le desea lo mejor para usted y todos los suyos



- En cada local y concesionario showrooms personalizados para que los clientes que entran vean los productos



<b>Marketing Expenses</b>					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	20	19	18	17	16
mailing	\$ 60.000	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Mat. Impreso, banners, etc.	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 21.420	\$ 25.276	\$ 29.572
km auto	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.136	\$ 20.220	\$ 23.658
Vestimenta	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.280	\$ 16.850	\$ 19.715
Website design (graphical)	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 7.140	\$ 8.425	\$ 9.857
adwords	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 25.704	\$ 30.331	\$ 35.487
posicionamiento web	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.568	\$ 10.110	\$ 11.829
banners web clubes (ej. Club agile)	\$ 8.000	\$ 9.600	\$ 11.424	\$ 13.480	\$ 15.772
facebook	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.136	\$ 20.220	\$ 23.658
twitter	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.136	\$ 20.220	\$ 23.658
Service					
Marketing service (Costo total)	\$ 42.000	\$ 49.980	\$ 49.560	\$ 98.280	\$ 97.440
Headcount in position:	1	1	1	2	2
Total marketing expenses (AR\$)	\$ 200.000	\$ 172.580	\$ 204.504	\$ 268.414	\$ 295.647
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	\$ 4,40	\$ 4,84	\$ 5,32	\$ 5,86	\$ 6,44
Total marketing expenses (\$)	\$ 45.455	\$ 35.657	\$ 38.412	\$ 45.833	\$ 45.893

Cuadro 17 – Marketing expenses<sup>17</sup>

## Plan Operacional:

<sup>17</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Marketing expenses*

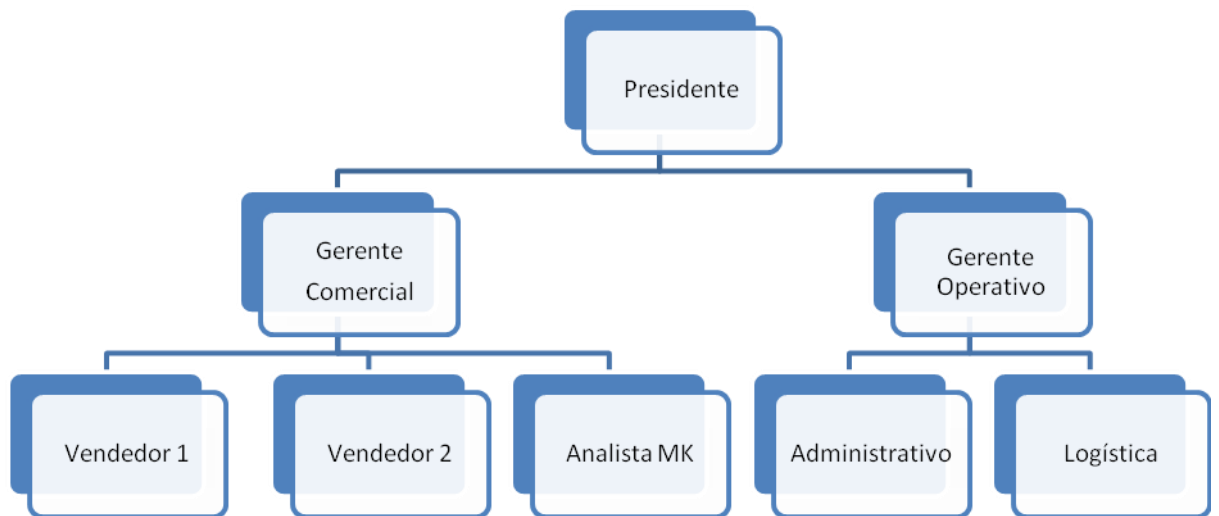
<b>Administrative Expenses</b>					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	20	19	18	17	16
Administrative salaries (Costo total)	\$ 332.475	\$ 395.645	\$ 466.861	\$ 682.785	\$ 792.030
Headcount in position	4	4	4	5	5
Office rent + warehouse	\$ 38.400	\$ 45.696	\$ 53.921	\$ 63.088	\$ 73.182
Luz, gas, agua, ABL	\$ 3.600	\$ 4.284	\$ 5.055	\$ 5.914	\$ 6.861
Insurance (robo, incendio, resp.civil)	\$ 12.000	\$ 14.280	\$ 16.850	\$ 19.715	\$ 22.869
Refurbishments	\$ 12.000	\$ 14.280	\$ 16.850	\$ 19.715	\$ 22.869
Decoration	\$ 6.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Office supplies	\$ 3.600	\$ 4.284	\$ 5.055	\$ 5.914	\$ 6.861
Costo de servidores y conexiones	\$ 12.000	\$ 5.000	\$ 5.900	\$ 6.903	\$ 8.007
Bank account fees (Costo total)	1440	\$ 1.714	\$ 2.022	\$ 2.366	\$ 2.744
Contador	\$ 6.000	\$ 7.140	\$ 8.425	\$ 9.857	\$ 11.435
Muebles y utiles	\$ 20.000	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	\$ 0
Telephone equipment	\$ 4.000	\$ 0	\$ 2.000		
Computers (Costo total)	\$ 15.000	\$ 0	\$ 5.000	\$ 0	\$ 0
Total administrative expenses (AR\$)	\$ 466.515	\$ 502.323	\$ 592.941	\$ 831.258	\$ 951.859
Spot FX Rate (AR\$/\\$)	\$ 4,40	\$ 4,84	\$ 5,32	\$ 5,86	\$ 6,44
Total administrative expenses (\$)	\$ 106.026	\$ 103.786	\$ 111.371	\$ 141.940	\$ 147.757

Cuadro 18 – Administrative Expenses<sup>18</sup>

Los gastos administrativos son los necesarios para llevar adelante el proyecto, ventas, despachos y demás tareas de oficina. Contaremos con 4 empleados: 2 vendedores, 1 en logística y otro administrativo.

<sup>18</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Administrative Expenses*

## Plan Organizacional a partir del año 2013:



Cuadro 19 - Organigrama<sup>19</sup>

Durante el año cero, el 2012, los socios se encargarán de tener todo terminado para no perder tiempo en el año 1, el 2013.

---

<sup>19</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Organigrama*

En el siguiente cuadro se detalla la inversión inicial necesaria:

<b>Inversión Inicial</b>			
Agosto / Diciembre 2012		2012	
		Y0	
<b>Contables y legales</b>			
Inscription in IGJ		\$ 1.500	
Insurance for managers		\$ 4.000	
Reserva de nombre		\$ 500	
Tramite de presentacion		\$ 200	
Presentacion en boletin oficial		\$ 400	
Legalizaciones		\$ 500	
Comprobacion de domicilio		\$ 100	
Rubrica libros		\$ 500	
Inscription: attorney fees		\$ 1.000	
Register trademark, logo		\$ 15.000	
Attorney services		\$ 5.000	
Accountant services		\$ 5.000	
<b>Desarrollo, Diseño de las 2 webs + hosting</b>			
ingenstore		\$ 15.000	
ingenargentina		\$ 5.000	
<b>China</b>			
viajes al exterior		\$ 50.000	2 personas
muestras		\$ 10.000	
trámite importador/exportador		\$ 1.000	
asesoramiento comex		\$ 5.000	
<b>Folletería</b>			
Imprenta y desarrollo		\$ 30.000	
<b>Investigación de mercado</b>			
Demanda, Encuestas, etc		\$ 15.000	
<b>Otros Gastos</b>			
compra de auto		\$ 80.000	
Gastos generales		\$ 15.000	
<b>Total Inversión Inicial</b>			
		-\$ 259.700	
Spot FX Rate (AR\$/ \$)		\$ 4,30	
<b>Total Inversión Inicial</b>		<b>-\$ 60.395</b>	

Cuadro 20 – Inversión inicial<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Inversión Inicial*

Una vez que comienza el proyecto en el año 2013 estimamos organizarnos de la siguiente forma:

El Ing. Bacigalupo se encargará de todo lo relativo a las ventas y marketing mientras que el otro socio, El ing. Razquin se encargará del área administrativa (subáreas de: cobranzas, logística, contable, depósito/almacén, pagos, etc)

Con respecto a las compras en el exterior tendremos un despachante de aduana y ambos socios serán el nexo con el exterior.

Estaremos en una oficina en el centro de la capital federal.

Tendremos 2 personas como vendedores, una de las cuales será una persona relacionada al diseño industrial que dará soporte al momento del diseño de los nuevos modelos a lanzar.

La persona de logística serán la encargada del depósito, stocks y de hacer los envíos correspondientes.

El analista de marketing llevará a cabo el plan de marketing junto con el director de ventas.

La persona administrativa dará soporte en las cobranzas, pagos y parte contable, como también en las operaciones de comercio exterior.

<b>Managerial Expenses</b>					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	20	19	18	17	16
Director Mkt. Y Ventas. Y CEO					
Headcount in position	1	1	1	1	1
Costo laboral total	\$ 282.100	\$ 335.699	\$ 396.125	\$ 463.466	\$ 537.621
Director Administrativo					
Headcount in position	1	1	1	1	1
Costo laboral total	\$ 282.100	\$ 335.699	\$ 396.125	\$ 463.466	\$ 537.621
Total managerial expenses (AR\$)	\$ 564.200	\$ 671.398	\$ 792.250	\$ 926.932	\$ 1.075.241
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	\$ 4,40	\$ 4,84	\$ 5,32	\$ 5,86	\$ 6,44
Total managerial expenses (\$)	\$ 128.227	\$ 138.719	\$ 148.807	\$ 158.277	\$ 166.910

Cuadro 21 –Managerial Expenses<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Managerial expenses*

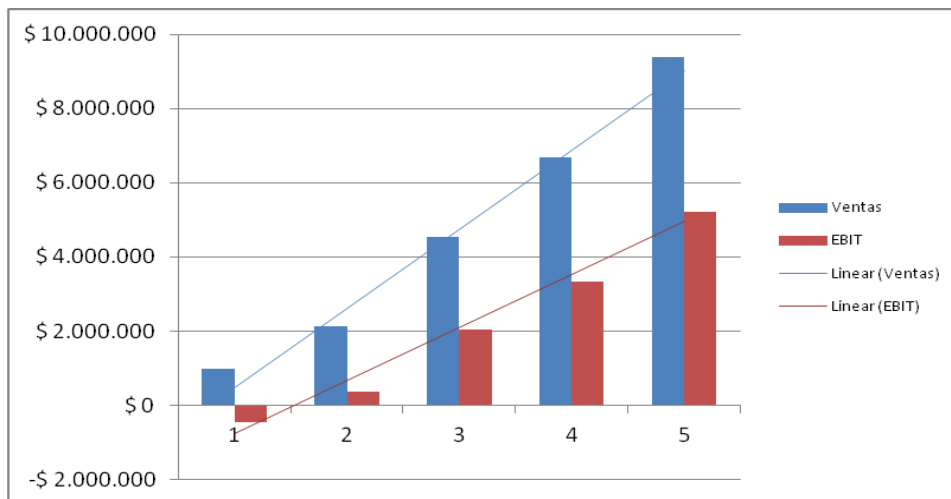
Los gastos gerenciales tendrán en cuenta los sueldos de los 2 socios, El Ing. Sergio Razquin como Director Administrativo y el Ing. Santiago Bacigalupo como CEO y Director de ventas (se tendrán en cuenta los incrementos anuales).

## Valuación y Capitalización:

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 259.700.- (Pesos doscientos cincuenta y nueve mil setecientos). Estos fondos son los necesarios para desarrollar el negocio. El capital inicial será aportado en un 25% por los emprendedores (\$ 64.925.-) y el 75% restante por el Capital de Riesgo para nuevos proyectos. Con una tasa implícita WACC del 18,50% la valuación de la empresa finalizado el quinto año sería MVIC: \$ 10.442.072.- Equity: \$ 10.182.372.- logrando una tasa interna de retorno de 100%. Se estima el recupero de la inversión inicial a los 2 años. Para el capital de riesgo la valuación de su inversión al finalizar el quinto año estaría por encima de \$ 8.029.980.-

Business Model - DCF						
A. FCFF calculation (in \$)						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Mercado meta	330.655	330.655	330.655	330.655	330.655	
Porcentaje Mercado meta	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	6,00%	
share Ingen	25%	30%	40%	40%	40%	
Cantidad de unidades a vender	1653	2976	5290	6613	7936	
Precio promedio + inflación	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 856,80	\$ 1.011,02	\$ 1.182,90	
Costo + devaluación	\$ 120,00	\$ 141,60	\$ 167,09	\$ 197,16	\$ 232,65	
Net sales	\$ 991.965	\$ 2.142.644	\$ 4.532.683	\$ 6.686.003	\$ 9.367.148	
% yearly increase		116,00%	111,56%	47,50%	40,40%	
Manufacturing expenses (-)	\$ 198.393	\$ 421.387	\$ 883.976	\$ 1.303.864	\$ 1.846.272	
As % of sales	20,00%	19,67%	19,50%	19,50%	19,67%	
Gross cashflow (=)	\$ 793.572	\$ 1.721.258	\$ 3.648.908	\$ 5.382.139	\$ 7.540.876	
As % of sales	80,00%	80,33%	80,50%	80,50%	80,33%	
Mktg. Expenses (-)	\$ 208.090	\$ 172.580	\$ 294.594	\$ 268.414	\$ 295.647	
As % of sales	20,16%	8,05%	4,51%	4,01%	3,15%	
Adm. Expenses (-)	\$ 466.515	\$ 502.323	\$ 692.941	\$ 831.258	\$ 951.859	
As % of sales	47,03%	23,44%	13,08%	12,43%	10,14%	
Managerial & General Expenses (-)	\$ 564.200	\$ 671.398	\$ 792.250	\$ 926.932	\$ 1.075.241	
As % of sales	56,88%	31,34%	17,48%	13,86%	11,45%	
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)	\$ 437.143	\$ 374.957	\$ 2.059.213	\$ 3.355.535	\$ 5.218.129	
As % of sales	-44,07%	17,50%	45,43%	50,19%	55,59%	
Depreciations (-)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0	
As % of sales	2,02%	0,93%	0,44%	0,30%	0,00%	
EBIT (=)	\$ 457.143	\$ 354.957	\$ 2.039.213	\$ 3.335.535	\$ 5.218.129	
% tax rate (T)	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	
Taxes (-)	\$ 0	\$ 0	\$ 677.959	\$ 1.167.437	\$ 1.826.345	
EBIT after taxes (=)	\$ 457.143	\$ 354.957	\$ 1.361.254	\$ 2.168.098	\$ 3.391.784	
Depreciations (+)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0	
OpEx (=WC) (-) Inv.Cap/Sales	\$ 471.779	\$ 979.998	\$ 882.779	\$ 1.107.470		
WC as % of sales	41,00%	41,00%	41,00%	41,00%	0,00%	
CapEx (-) CapEx/Sales	\$ 29.461	\$ 63.637	\$ 134.627	\$ 198.574	\$ 0	
CapEx as % of sales	2,97%	2,97%	2,97%	2,97%		
FCFF (=)	\$ 958.383	\$ 688.678	\$ 343.848	\$ 862.054	\$ 3.391.784	
Terminal Value (TV) = [FCFFY5 x(1+g)] / (WACC-g)					\$ 22.538.952	
g=	3,00%					
Total FCFF (=FCFF+TV)	\$ 259.700	\$ 958.383	\$ 688.678	\$ 343.848	\$ 862.054	\$ 25.930.736
Initial investment	\$ 259.700					

Cuadro 22 – Resultados Financieros<sup>22</sup>



### Conclusiones:

El resultado final es satisfactorio ya que con una inversión no tan grande se obtiene una valuación, finalizado el proyecto, de 10 millones de pesos.

La estructura es pequeña y hay que mantenerla para apostar el dinero a inversiones de marketing y no en salarios nuevos, con el modelo de negocio propuesto esto es posible.

El mercado es muy grande y a medida que desarrollemos nuevos modelos el potencial de venta será mayor aun.

Este modelo es expandible al resto de América del sur.

Se deberá trabajar en las barreras de entrada para evitar nuevos competidores (marca, patentamiento, alianzas)

La posibilidad de tercerizar la producción queda descartado por el alto costo (ver anexos)

La posibilidad de producción local es una opción y arroja valores similares a los actuales del proyecto (ver anexos)

<sup>22</sup> Ing. Santiago Bacigalupo (2011). *Resultados financieros*

## **Bibliografía:**

Argentina. *Info Repuestos*. <http://www.inforepuestos.com.ar>

Argentina. *Acara*. <http://www.acara.org.ar>

Argentina. *Adefa*. <http://www.adeffa.com.ar>

Argentina. *Club Suran*. <http://www.clubsuranweb.com.ar>

Argentina. *Uom*. <http://www.uom.org.ar>

Ariel Yukelson (2010). *Estrategia Empresarial*. Universidad Torcuato Di Tella.

*Material de Clases*.

Argentina. *Mercadolibre*. <http://www.mercadolibre.com.ar>

Argentina. *Ingen Argentina*. <http://www.ingenstore.com.ar>

Argentina. *Ingen Argentina*. <http://www.ingenargentina.com.ar>

### Competencia:

Argentina. *Steel Tiger*. <http://www.steeltiger.com>

Argentina. *Bracco*. <http://www.bracco4x4.com.ar>

Argentina. *Rhino*. <http://www.rhino4x4.com.ar>

### Maquinaria para producción local:

Argentina. *Tecni Pinturas*. <http://www.tecnipinturas91.com.ar/contacto.html>

Argentina. *Morrison*. <http://www.morrisonh.com>

Argentina. *Am-Per*. <http://am-per.com.ar/infonuevas-44-1-Balancin+AM-PER+10+Tns.html>

Argentina. *Mach Center srl*. <http://www.machcentersrl.com.ar>

Argentina. *Molinari*. <http://www.molinarimaquinarias.com.ar>

Argentina. *Cancelarich*. <http://www.cancelarich.com.ar>

Argentina. *Morrison*. <http://www.soldadorassommer.com.ar/tig.html>

Argentina. *AGG*. <http://www.aggmetalurgica.com/index.php>

Argentina. *Morrison*. <http://www.cenasrl.com.ar/castellano/curvadoras.html>

## Anexos:

### Producción local, resultados:

Business Model - DCF						
A. FCFF calculation (in \$)						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Mercado meta	330.655	330.655	330.655	330.655	330.655	
Porcentaje Mercado meta	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	6,00%	
share Ingen	25%	30%	40%	40%	40%	
Cantidad de unidades a vender	1653	2976	5290	6613	7936	
Precio promedio + inflación	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 856,80	\$ 1.011,02	\$ 1.182,90	
Costo + devaluación	\$ 60,43	\$ 72,52	\$ 86,29	\$ 101,83	\$ 119,14	
Net sales	\$ 991.965	\$ 2.142.644	\$ 4.532.583	\$ 6.686.003	\$ 9.397.149	
% yearly increase		116,00%	111,56%	47,50%	40,40%	
Manufacturing expenses (-)	\$ 99.907	\$ 215.800	\$ 456.537	\$ 673.392	\$ 945.442	
As % of sales	10,07%	10,07%	10,07%	10,07%	10,07%	
Gross cashflow (=)	\$ 892.058	\$ 1.926.844	\$ 4.076.346	\$ 6.012.611	\$ 8.441.706	
As % of sales	89,93%	89,93%	89,93%	89,93%	89,93%	
Mktg. Expenses (-)	\$ 200.000	\$ 172.680	\$ 204.504	\$ 268.414	\$ 295.647	
As % of sales	20,16%	8,05%	4,51%	4,01%	3,15%	
Adm. Expenses (-)	\$ 518.415	\$ 563.043	\$ 666.543	\$ 921.919	\$ 1.075.737	
As % of sales	52,26%	26,28%	14,70%	13,79%	11,46%	
Managerial & General Expenses (-)	\$ 846.300	\$ 1.007.097	\$ 1.188.374	\$ 1.390.398	\$ 1.612.862	
As % of sales	85,32%	47,00%	26,22%	20,80%	17,18%	
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)	\$ -672.657	\$ 184.125	\$ 2.016.925	\$ 3.431.881	\$ 5.457.461	
As % of sales	-67,81%	8,59%	44,50%	51,33%	58,14%	
Depreciations (-)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0	
As % of sales	2,02%	0,93%	0,44%	0,30%	0,00%	
EBIT (=)	\$ -692.657	\$ 164.125	\$ 1.996.925	\$ 3.411.881	\$ 5.457.461	
% tax rate (T)	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	
Taxes (-)	\$ 0	\$ 0	\$ 513.937	\$ 1.194.158	\$ 1.910.111	
EBIT after taxes (=)	\$ -692.657	\$ 164.125	\$ 1.482.988	\$ 2.217.723	\$ 3.547.349	
Depreciations (+)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0	
OpEx (=WC) (-) Inv.Cap/Sales	\$ 154.651	\$ 321.248	\$ 289.379	\$ 363.034	\$ 0	
WC as % of sales	13,44%	13,44%	13,44%	13,44%	0,00%	
CapEx (-) CapEx/Sales	\$ 29.461	\$ 63.637	\$ 134.627	\$ 198.574	\$ 0	
CapEx as % of sales	2,97%	2,97%	2,97%	2,97%		
FCFF (=)	\$ -876.770	\$ -220.760	\$ 1.058.982	\$ 1.656.115	\$ 3.547.349	
Terminal Value (TV) = [FCFFY5 x(1+g)] / (WACC-g)					\$ 19.174.862	
g=						
<b>Total FCFF (=FCFF+TV)</b>	<b>- \$ 484.700</b>	<b>- \$ 876.770</b>	<b>- \$ 220.760</b>	<b>\$ 1.058.982</b>	<b>\$ 1.656.115</b>	<b>\$ 22.722.211</b>
<b>Initial investment</b>	<b>- \$ 484.700</b>					

### B. Valuation & venture performance metrics for undiversified control investor (\$)

	<b>DCF</b>
<b>Equity</b>	<b>\$ 9.818.794</b>
<b>Debt Y0</b>	<b>\$ 484.700</b>
<b>MVIC (= Equity + Debt Y0!)</b>	<b>\$ 10.303.494</b>
<b>Implied WACC</b>	<b>18,50%</b>
<b>NPV for undiversified control investor</b>	<b>\$ 9.818.794</b>
<b>IRR (without adjust. for illiq. &amp; control)</b>	<b>98%</b>
<b>Discounted payback (years)</b>	<b>2 año y medio</b>
<b>Profitability index (= MVIC / Initial investment) (x)</b>	<b>21,26</b>

**Tercerización de la producción Polo Creativo ; cotización:**

*Aires 05 de Diciembre de 2011*

*PROYECTO: Fabricación de Parrillas de Aluminio.*

*CLIENTE: Ingen*

*CONTACTO: santiago Basigalupo.*

*DESCRIPCIÓN:*

*Atento a lo oportunamente conversado, nos es grato presentar la cotización por la fabricación de las parrillas para Ford Escosport.*

***CONSTRUCCIÓN:***

*Planchuelas de Aluminio macizo 60-63: 19mm x 3mm*

*Varilla de Aluminio macizo 60-63: 6mm.*

*Soldadura Mig.*

*Tratamiento superficial:*

*1° Pintado epoxi negro en toda la parrilla.*

*2° Pulido del frente.*

3° Laqueado  
transparente  
- evita el  
opacamiento  
posterior y  
mantiene y  
realza el  
brillo -.



#### COTIZACIÓN:

#### PARRILLA ECOSPORT :

Base de producción: 50 Unidades

\$ 340 + IVA c/u

#### PLAZOS DE ENTREGA

Se estima un plazo de 30 días para la producción.

***Se contabilizará el tiempo de producción desde el día en que el monto del adelanto sea acreditado en la cuenta bancaria de POLOCREATIVO.***

**Los presentes presupuestos incluyen un viaje de flete para transporte del material a deposito dentro de Cap. Fed. o conurbano; maximo 30km.**

#### FORMA DE PAGO

Adelanto: 50% del presente presupuesto.

Saldo: Una vez entregado el trabajo.

**El presente presupuesto tiene una validez de 15 días.**

