

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Balarrassa S.R.L.

Fabricación y venta de silenciadores deportivos customizados via web

Autoría: Sandri, Luis

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Sandri, L. (2018). "*Balarrassa S.R.L. Fabricación y venta de silenciadores deportivos customizados via web*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14145>

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>



Business Plan

BALARRASSA S.R.L.

**Fabricación y venta de silenciadores deportivos
customizados via web**

**Maestría en Dirección de Empresas
Vespertino 2010**

Autor: Sandri, Luis

Tutor: Diaz, Alberto

Fecha de entrega: Junio 2012

1. Executive Summary	3
1.1 La oferta	3
1.2 El Mercado	3
1.3 El Industria.....	3
1.4 La ventaja competitiva	3
1.5 Resultados esperados	4
1.6 Propuesta de capitalización	4
1.7 Business Model	5
2. La industria	6
2.1 Competidores: Fuerzas de Porter	6
2.2 Competidores: Descripción	6
2.3 Competidores: Análisis Financiero.....	8
3. Oferta, Value proposition y Posición competitiva	9
3.1 Oferta: Descripción y precios	9
3.2 Oferta: Internal Competitive Benchmarking.....	11
3.3 Oferta: Internal Competitive Benchmarking (Encuesta) – Anexo 1	12
3.4 Mapa de Precio-Diferenciación: Calidad vs. Precio.....	13
4. El Mercado	14
4.1 Análisis de la Demanda y Forecast de Ventas	14
5. Marketing Plan	20
5.1 Customer Profile	20
5.2 Nombre y Logo	20
5.3 Localización y distribución	20
5.4 Promoción y publicidad.....	20
5.5 Marketing Expenses	21
6. Plan Operacional	22
6.1 Flujo de proceso	22
6.2 Lay out.....	23
6.3 Distribución Física y Logística	24
6.4 Circuito Administrativo	25
6.5 Gastos de Manufactura.....	26
6.6 Inversiones y Depreciaciones	27
6.7 Gastos Administrativos	28
6.8 Costos	29

7. Plan Organizacional	29
7.1 Organigrama.....	29
7.2 Cargos de la Organización	29
7.3 El equipo.....	31
7.4 Aspectos Legales	32
7.5 Gastos de Gerenciamiento.....	32
7.6 Gastos generales y otras Expensas	33
8. Valuación y Capitalización	34
8.1 Valuación.....	34
8.2 Syntetic Valuation	35
8.3 Propuesta de Capitalización	36
8.4 Analisis de Sensibilidad	36
Anexo 1 - Encuesta.....	38
Bibliografía:	43

1. Executive Summary

1.1 *La oferta*

El negocio está basado en la comercialización de silenciadores deportivos customizados a la marca y modelo del vehículo, y en aspectos como prestaciones, sonido y performance. Los mismos serán fabricados con una nueva tecnología, a medida e incluyendo el servicio de instalación y postventa.

1.2 *El Mercado*

Nuestro cliente son los dueños de automóviles de mediana/alta gama que buscan una mejora de la performance del vehículo en lo que respecta a prestaciones de velocidad y aceleración, sin perder de vista el consumo.

Los decidores de la compra son principalmente hombres, del segmento ABC12, de nivel socioeconómico medio alto/alto de entre 25 y 45 años.

Este mercado de ABC12, de silenciadores deportivos, representa un potencial de ventas de U\$S 57 millones anuales considerando todos los tipos de silenciadores deportivos que el mercado propone. Este valor considera productos de baja, media y alta calidad.

1.3 *El Industria*

Los competidores directos locales son Silenpro y Cañossilens, instaladores más conocidos en el mercado. Luego se cuenta con instaladores que fabrican o compran sus productos para luego instalarlos en los distintos clientes. Estos instaladores son numerosos, con lo cual nos encontramos en un mercado atomizado. Los competidores indirectos son los importadores de silenciadores de alta gama provenientes principalmente de empresas americanas, altamente enfocadas al mercado del tuning.

1.4 *La ventaja competitiva*

BALARRASSA es mejor que otros caños de escape deportivos para personas de ABC12 de 25/45 años, ya que cuenta con la capacidad de fabricar un producto específico para cada modelo de auto.

Nuestra propuesta de valor se basa en brindar al cliente un producto que cumple con los deseos de darle a su auto un toque deportivo, tener un vehículo con prestaciones mejores que modelos equivalentes, customizado a sus gustos y que además logra una mejora de la performance y el consumo del vehículo.

Hoy en día la oferta en plaza tiene en cuenta un diseño único aplicado a todas las marcas y modelos de autos en el mercado. Nos diferenciamos de la competencia en fabricar un sistema de escape totalmente diseñado de acuerdo a las características del vehículo; las cámaras son fabricadas con una tecnología diferente a lo que actualmente ofrece el mercado, y contempla los requerimientos de cada tipo de vehículo, la motorización y el nivel sonoro deseado por el cliente. Esto equivale al paso de un mercado en donde hay un tipo de caño de escape a tener uno que busca que cada vehículo cuente con un caño de escape deportivo propio, ajustado a sus características.

Nuestra ventaja competitiva se encuentra basada en el desarrollo del diseño interior de las cámaras de los silenciadores, obtenido de los avances en la investigación y desarrollo de alternativas que logran una mejora de la performance del vehículo disminuyendo el ruido y logrando una vida útil mayor que el periodo de garantía (aproximadamente 5 años).

Nuestra oferta está basada en brindar un producto de calidad, con 4 años de garantía y un servicio de instalación y postventa que brinda al cliente la confianza y seguridad de haber realizado una buena compra.

1.5 Resultados esperados

BALARRASSA requiere una inversión inicial de U\$S 852,7 Mil. El VAN del proyecto es de U\$S 2,06 Millones, con una TIR de 98.1% y un payback actualizado de 1.77 años.

1.6 Propuesta de capitalización

BALARRASSA necesitará un ingreso de capital de U\$S 852 Mil para lograr los fondos necesarios para la implementación y asegurar el crecimiento de este emprendimiento.

La capitalización será realizada con capital propio en un 88%, y el restante 12% se realizará con la toma de un préstamo por parte de la empresa (U\$S 100 Mil).

1.7 Business Model

A. FCFF calculation (in \$)

Expected inflation (IPC, %)
Future Spot FX Rate (AR\$/ $\text{\$}$)
Headcount

USD					
2011	2012	2013	2014	2015	2016
100	120	132	145	152	160
4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
0	17	17	17	17	17

\$	1.526.713	\$	2.290.070	\$	3.053.426	\$	3.060.366	\$	3.060.366
	0,0%		50,0%		33,3%		0,2%		0,0%
\$	756.636	\$	1.014.440	\$	1.197.763	\$	1.120.318	\$	1.065.977
	49,6%		44,3%		39,2%		36,6%		34,8%
\$	770.077	\$	1.275.630	\$	1.855.664	\$	1.940.048	\$	1.994.389
	50,4%		55,7%		60,8%		63,4%		65,2%
\$	237.590	\$	208.907	\$	176.551	\$	167.779	\$	159.474
	15,6%		9,1%		5,8%		5,5%		5,2%
\$	532.487	\$	1.066.723	\$	1.679.113	\$	1.772.268	\$	1.834.915
	34,9%		46,6%		55,0%		57,9%		60,0%
\$	225.050	\$	225.050	\$	250.050	\$	255.050	\$	258.050
	14,7%		9,8%		8,2%		8,3%		8,4%
\$	307.437	\$	841.673	\$	1.429.063	\$	1.517.218	\$	1.576.865
	35,0%		35,0%		35,0%		35,0%		35,0%
\$	107.603	\$	294.586	\$	500.172	\$	531.026	\$	551.903
\$	199.834	\$	547.088	\$	928.891	\$	986.192	\$	1.024.962
\$	225.050	\$	225.050	\$	250.050	\$	255.050	\$	258.050
\$	82.852	\$	41.426	\$	41.426	\$	377	\$	-
5%	2,7%		1,8%		0,0%		0,0%		0,0%
\$	725.250	\$	-	\$	-	\$	25.000	\$	25.000
1%	0,0%		0,0%		0,8%		0,8%		0,5%

\$	383.458	\$	730.712	\$	1.153.564	\$	1.216.242	\$	1.268.012
								\$	6.244.537
0,76%									
\$	383.458	\$	730.712	\$	1.153.564	\$	1.216.242	\$	7.512.549

\$	852.739	NPV@WACC(%)	\$	7.789.026	TIR	98,1%
----	---------	-------------	----	-----------	-----	-------

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

	DCF	Multiples	Synthetic
Equity	\$ 2.912.744	\$ 1.226.637	\$ 2.069.690
Debt Y0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
MVIC (= Equity + Debt Y0)	\$ 3.012.744	\$ 1.326.637	\$ 2.169.690
Implied WACC	37,08%		
NPV for undiversified control investor	\$ 2.060.005		
IRR (without adjust. for illiq. & control)	98,1%		
Discounted payback (years)	1,77		
Profitability index (= MVIC / Initial investment) (x)	3,53		

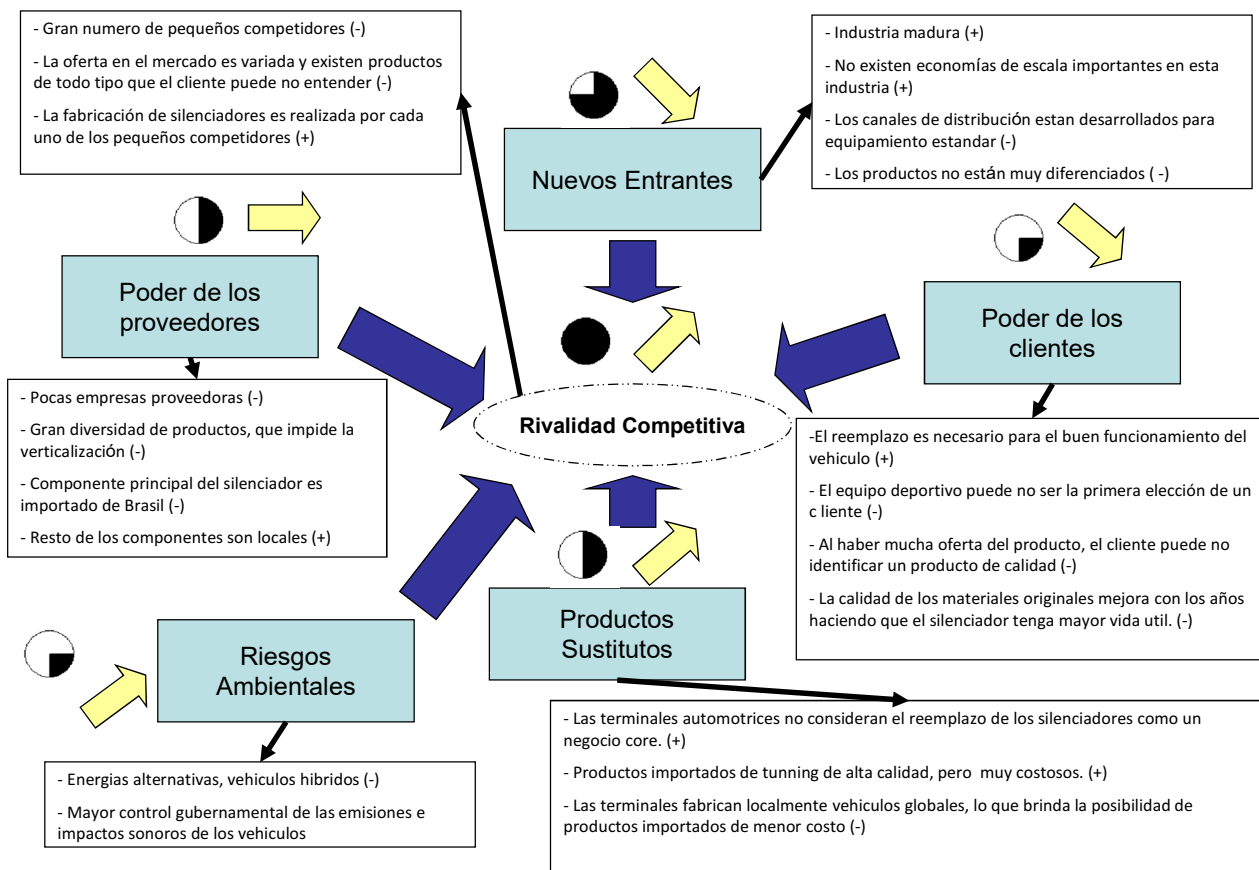
C. Capitalization proposal

	\$	%
Total initial investment	\$ 852.739	100%
Debt	\$ 100.000	12%
Capital (=TII - Debt)	\$ 752.739	88%
Composition of capital in initial investment	\$	%
Entrepreneurial capital	\$ 752.739	100%
VC Capital (= Capital - Entrep.capital)	\$ -	0%
% of shares offered to VC	0,00%	
VC Exit time (years)	5	
VC Annual IRR	48,04%	
Post-money valuation	\$ -	
Pre-money valuation	\$ -	

2. La industria

2.1 Competidores: Fuerzas de Porter

Modelo 5 Fuerzas Porter: Industria Silenciadores



2.2 Competidores: Descripción

Competidores Locales



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

Domicilio : Av. Juan B. Justo 3225 - C.A.B.A.

Tel.: 011-4855-2094

Contacto: info@silenpro.com

Mercado: Fabricación e instalación de escapes deportivos y originales.

Capacidad: 780 equipos deportivos por mes (esto considera a los agentes autorizados)

Principales clientes: Mercado interno; ventas netas: U\$S 3,51 Millones

Locales: 1 ; agentes autorizados en el país: 17



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

Domicilio : Av. Córdoba 5672, Buenos Aires, Argentina.

Tel.: 011-4772-2347

Contacto: consultas@caniossilen.com

Mercado: Fabricación e instalación de escapes deportivos, originales y catalizadores.

Capacidad: 130 equipos deportivos por mes

Principales clientes: Mercado interno; ventas netas: U\$S 0,82 Millones

Locales: 1

Competidores USA



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

Domicilio : 22961 Arroyo Vista, Rancho Santa Margarita, Ca 92688, USA

Tel.: 1.800.824.8664

Contacto: moreinfo@magnaflow.com

Mercado: Fabricación e instalación de escapes deportivos y catalizadores.



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

Domicilio : 100 Stony Point Rd., Suite 12, Santa Rosa, CA 95401, USA

Tel.: 1-800-544-4761

Contacto: moreinfo@magnaflow.com

Mercado: Fabricación e instalación de escapes deportivos y catalizadores.



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

Domicilio : 701 Arcturus Ave, Oxnard, CA 93033, USA

Tel.: 1-805.986.8600

Contacto: sales@borla.com

Mercado: Fabricación e instalación de escapes deportivos y catalizadores.

2.3 Competidores: Análisis Financiero

Dado que no se han conseguido datos financieros de los competidores americanos, hemos considerado para el análisis y valuación de este emprendimiento los datos otorgados para distintas industrias por el Prof. Luis Pereiro, cuya fuente es *Pereiro, L.E., 2002, Valuation of Companies in Emerging Markets, NY:Wiley.*

De estos datos, hemos tomado las de la industria autopartista, para el rubro reposición.

Datos de Betas para valuación por DCF:

Industry	B. Beta				C. Cost of capital							
	Levered beta (12)	Unlevered beta (13)	Correlation with market R (14)	Total beta (15)	Cost of equity (16) ^a	Total cost of equity (17) ^b	E / (D+E) (18)	Cost of debt (19)	Tax rate (20)	D / (D+E) (21)	WACC (22)	Total WACC (23)
Advertising	1.16	1.10	39.89%	2.91	10.64%	17.63%	91.30%	8.80%	39.78%	8.70%	10.18%	16.56%
Aerospace/Defense	0.83	0.64	38.29%	2.16	9.31%	14.65%	69.08%	6.80%	35.74%	30.92%	7.78%	11.47%
Air transport	1.09	0.74	54.76%	2.00	10.38%	13.99%	56.17%	7.80%	39.08%	43.83%	7.91%	9.94%
Apparel	0.82	0.62	31.82%	2.58	9.28%	16.31%	65.50%	7.80%	38.11%	34.50%	7.74%	12.35%
Auto & truck	0.86	0.48	47.94%	1.80	9.44%	13.19%	43.85%	6.80%	37.73%	56.15%	6.52%	8.16%
Autoparts (OEM)	0.79	0.54	37.59%	2.09	9.14%	14.35%	58.04%	7.80%	37.19%	41.96%	7.36%	10.39%
Autoparts (replacement)	0.65	0.36	15.77%	1.11	8.59%	22.44%	44.95%	7.80%	35.88%	55.05%	6.62%	12.84%
Bancos (foreign)	1.35	1.18	90.23%	1.50	11.40%	11.99%	83.48%	6.80%	29.00%	16.52%	10.31%	10.80%
Bancos (Midwest)	0.83	0.59	68.26%	1.21	9.32%	10.86%	62.63%	6.30%	33.19%	37.37%	7.41%	8.37%

Datos para la valuación por múltiplos:

Industry	D. Multiples							E. Options
	PER (24)	MVIC / EBIT (25)	MVIC / EBITDA (26)	PSR (27)	MVIC / Sales (28)	PBVR (29)	MVIC / BV (30)	Stock volatility (31)
Advertising	71.35	19.21	14.73	3.14	3.27	6.51	5.60	65.21%
Aerospace/Defense	18.74	8.40	6.47	0.66	0.91	2.23	1.75	47.59%
Air transport	12.83	5.53	3.82	0.42	0.66	1.78	1.56	53.13%
Apparel	8.34	5.16	4.29	0.42	0.62	1.37	1.28	58.07%
Auto & truck	16.76	6.74	4.92	0.67	1.36	2.12	1.52	45.80%
Autoparts (OEM)	7.44	4.75	3.56	0.31	0.51	1.57	1.37	50.49%
Autoparts (replacement)	8.68	4.76	3.70	0.25	0.55	1.05	1.05	59.83%
Bank	11.79	3.97	3.97	NA	NA	2.23	2.08	32.54%
Bank (Canadian)	9.24	2.40	2.40	N/A	N/A	4.44	4.40	24.27%

3. Oferta, Value proposition y Posición competitiva

3.1 Oferta: Descripción y precios

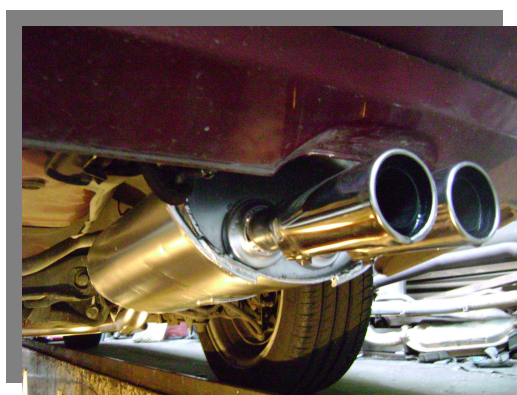
Silenciador de escapes

Es el principal encargado de reducir el nivel acústico (por absorción) y de reducir la temperatura de los gases (principalmente por expansión y en parte por radiación). No interviene en absoluto en la reducción de los contaminantes.

La característica común de los componentes-tramos de la línea de escapes, es que para poder realizar su función generan una restricción al paso de los gases. Restricción = contrapresión a vencer por los rotores = consumo de parte de potencia del motor = menor potencia útil para mover el coche.

Es aquí donde los fabricantes de coches se tienen que esmerar, tratando de atenuar lo máximo, con el mínimo peso y coste de los componentes y con la mínima restricción. Además, el tono del escape debe ser agradable al oído y con carácter deportivo. Todos estos ingredientes están en contraposición y es ahí existe una oportunidad de negocio en donde diseñar un fabuloso sistema-línea de escape que restrinja relativamente poco, drene poca potencia (unos 8-10 cv en total), cumpla holgadamente emisiones y tenga un sonido de deportivo muy especial a gusto del usuario general.

Las ventajas del sistema de escapes BALARRASSA es ofrecer esta solución al cliente en donde consigue un sonido deportivo especial y una mejora de velocidad de su vehículo.



Silenciador	Reemplaza Catalizador
Material: Chapa Acero DD 2 mm - Elejado en bobina	Material: Chapa Acero DD 2 mm - Elejado en bobina
Diam 120	Diam 96
Material: Chapa Acero DD 1,25 mm	Material: Chapa Acero DD 1,25 mm
Diam 120, Long 400	Diam 96, Long 245
Material: Chapa perforada Paso 5 Diam 3mm ; 1,60 mm	Material: Chapa perforada Paso 5 Diam 3mm ; 1,60 mm
Diam 120	Diam 96
Material: Chapa perforada Paso 5 Diam 3mm ; 1,60 mm	Material: Chapa perforada Paso 5 Diam 3mm ; 1,60 mm
Long 160	Long 98
Material: Hielacha Seca	Material: Hielacha Seca
Densidad llenado: 320 kg/m3	Densidad llenado: 950 kg/m3

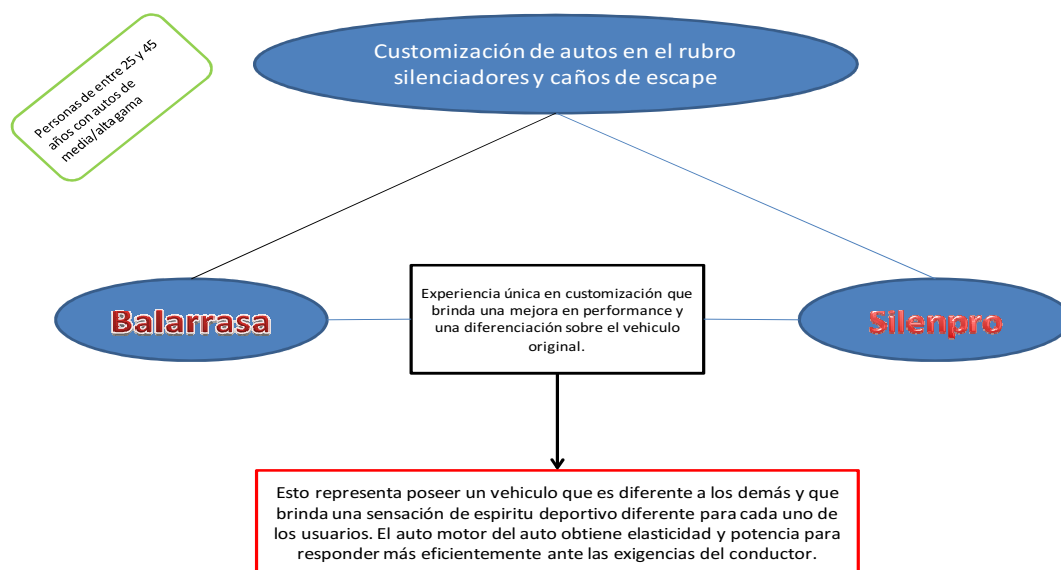
■ Silenciador deportivo

- silenciadores deportivos customizados en lo que respecta a marca y modelo del vehículo, y en aspectos como prestaciones, sonido y performance.

Precios BALARRASSA en AR\$

Segmento	Ejemplo	Precio
E	Audi A6, BMW Ser 5,7, VW Passat CC	\$ 2.500
D	Audi A4, BMW Ser 3, Mondeo, MB Clase C, Volvo S60	\$ 2.300
C	Focus, Megane, Stilo, Bravo, Fluence	\$ 2.100
B	Fiesta Kinetic, Punto, Audi A1, P207, P208,	\$ 1.800
A	Ka, F500, Agila	\$ 1.500

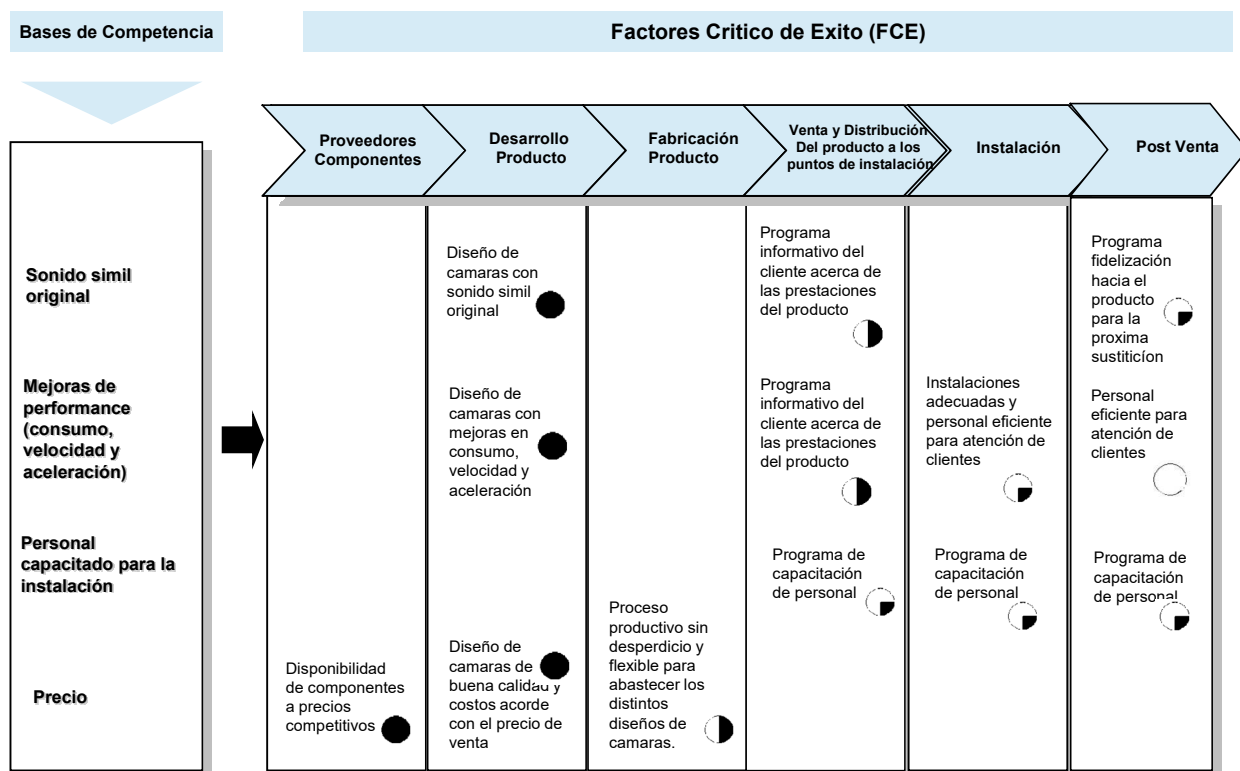
Posicionamiento Competitivo



Para personas jóvenes con autos de media/alta gama, BALARRASSA es la marca de customización de autos en el rubro silenciadores, que brinda una experiencia única de mejora de performance y una diferenciación sobre el vehículo original, porque el motor del auto obtiene mayor elasticidad y potencia ante los exigentes requerimientos del conductor; además de un sonido símil original no perjudicial para el oído del usuario.

Esto significa poseer un vehículo que es diferente a los demás y que brinda una sensación de espíritu deportivo diferente para cada uno de los usuarios.

Empresa: Balarrassa SRL

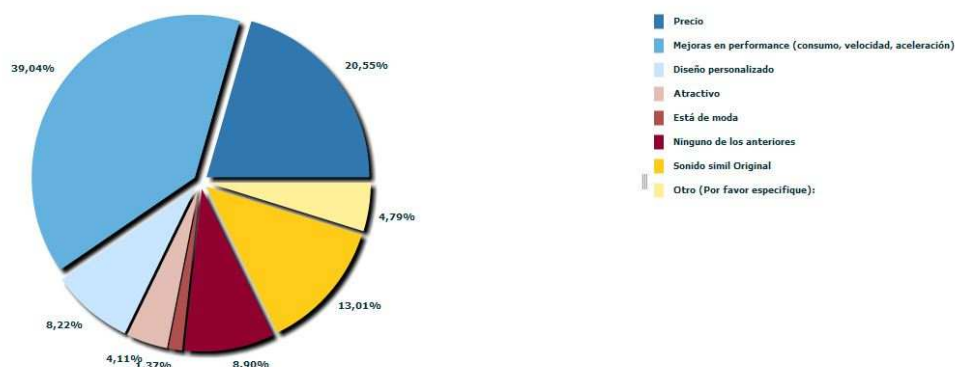


3.2 Oferta: Internal Competitive Benchmarking

Para la realización de esta comparación, se utilizó la pregunta 2 de la encuesta realizada, en donde los encuestados informaban acerca de los aspectos sobre los cuales consideraban que los escapes debían ofrecer un valor diferencial. Los resultados fueron los siguientes:

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del producto?

Tarta ▼



Análisis técnico

Media	6,089
Intervalo de confianza (95%)	[5,579 - 6,598]
Tamaño de la muestra	79
Desviación típica	2,311
Error estándar	0,260

Conclusiones destacadas

El 73,42% eligieron:
Mejoras en performance (consumo, velocidad, aceleración)
Precio
La opción menos elegida representa el 2,53%:
Está de moda

Aquí puede verse claramente que las prestaciones y el precio de los silenciadores son dos aspectos muy valorados por el cliente.

Otros dos aspectos que consideramos validos, pero que no aparecen inmediatamente en la encuesta, son la experiencia de instalación (qué tan bueno es el servicio para la instalación del escape) y la vida útil del mismo.

Evaluaremos entonces 6 aspectos de diferenciación, realizando una valoración para los dos principales competidores y los escapes originales:

		Silenpro			Cañossilens		Balarrasa		Escapes Original Reposición	
Differentiation		Factor Weight 1-5	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points
Experiencia de instalación	↑	3	4	12	5	15	5	15	1	3
Sonido simil original	↑	5	2	10	2	10	5	25	3	15
Precio	↓	5	4	20	2	10	3	15	5	25
Calidad - Vida útil	↑	3	4	12	4	12	5	15	2	6
Mejoras performance (consumo, aceleración, velocidad)	↑	5	3	15	4	20	5	25	1	5
Diseño personalizado	↑	4	3	12	4	16	5	20	1	4
Total Differentiation Points				81		83		115		58
Price (\$/unit)				1650		2300		2015		1050
Benefit-Cost Ratio				0,049		0,036		0,057		0,055
Strengths				Muy buena campaña de comunicación. Presencia en varios puntos del pais por medio de representantes autorizados.		Gran trayectoria en el rubro. Icono de los escapes deportivos		Nuevo producto para el mercado, no otorgado por los competidores. Alta flexibilidad para fabricar distintos productos (40 modelos de formas disponibles.		Material de estanteria facilmente cambiabile. Tipo Repuesto. Alta disponibilidad en puntos de instalación.
Weaknesses				Limitación de modelos (mismo silenciador para distintos vehiculos).		Limitación de modelos (mismo silenciador para distintos vehiculos). Pocos puntos de ventas. Falta de presencia en todo el país.		Marca no conocida. Necesidad de una cadena de instaladores.		Perdida de potencia. Baja calidad materiales.

Factor Weight: Importance assigned to factor by client. Points= Factor Weight x Grade

Total differentiation points= SUM of Factor weight x Grade for each comp.

Benefit-Cost Ratio: Total Differentiation Points / Price

Factor Weight: Importance assigned to factor by client. Points= Factor Weight x Grade
Total differentiation points= SUM of Factor weight x Grade for each comp.
Benefit-Cost Ratio: Total Differentiation Points / Price

3.3 Oferta: Internal Competitive Benchmarking (Encuesta) – Anexo 1

Se realizó una encuesta en donde se obtuvieron 77 respuestas acerca del interés sobre este producto, las características más atractivas, medios de comunicación, plaza y precio.

Esta encuesta fue realizada a través de internet utilizando las herramientas disponibles para ello. Luego de armar la misma, se procedió a enviar el link de la encuesta por mail invitando a completarla.

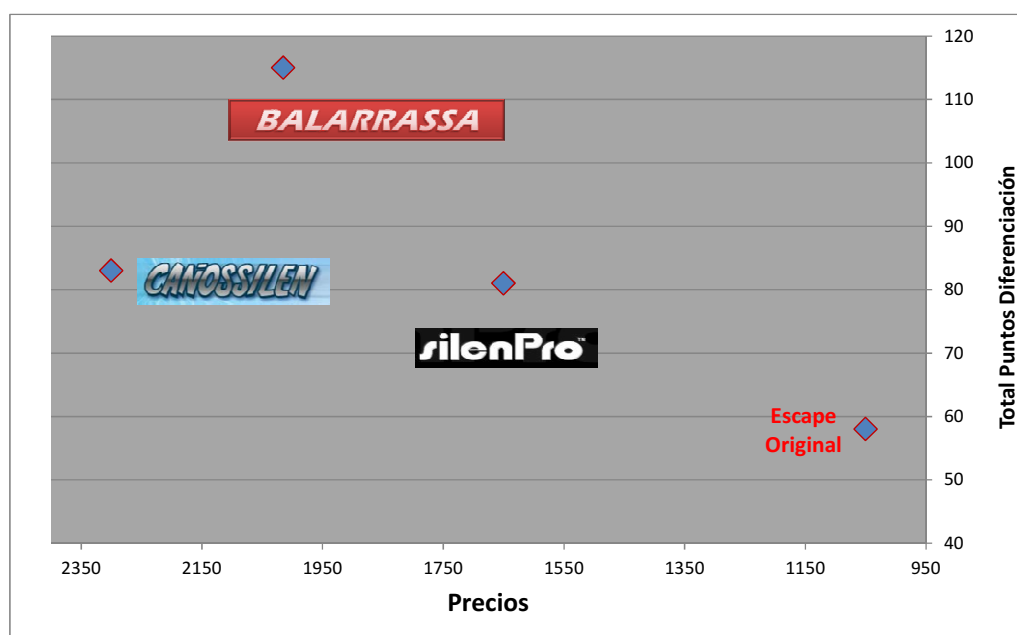
Las preguntas fueron contestadas principalmente por hombres (71.43%) de entre 19 y 45 años (90%). De esta muestra resulto que el 95% de los encuestados posee un automóvil.

Las principales conclusiones fueron las siguientes:

1. Para el 57% de los encuestados, el producto les resulta muy interesante o interesante. Esto nos dice que tenemos un producto que despierta intereses, y por preguntas posteriores, no se tiene mucho conocimiento.

2. Los aspectos más atractivos del producto son las mejoras de performance que se pueden obtener a un precio razonable. Las mejoras fueron colocadas como más importantes que el precio.
3. En la encuesta se incorporó una pregunta acerca del aspecto débil del producto; la conclusión es que el producto no es algo que la gente considere necesario, por lo que el plan de marketing deberá acentuar los aspectos positivo del mismo de forma tal de lograr apalancarse en el interés que genera el producto.
4. EL 48% prefiere adquirir el producto en talleres especializados. Esto nos brinda información acerca de cuál es la mejor manera de vender el producto, que en este caso es utilizando instaladores en distintos puntos del país.
5. Internet es el medio para recibir información preferida. Le sigue los anuncios en prensa o revistas.
6. El 25% de los encuestados compraría el producto en caso que el precio será de su satisfacción. Esto nos ayudará a inferir la preferencia de los consumidores acerca de los escapes deportivos en general.
7. La pregunta acerca del precio nos ayudará a poder definir la demanda potencial dado que nos brinda información acerca de la probabilidad de compra a los precios estipulados para nuestro producto. Estos resultados nos ayudarán a inferir la curva de demanda potencial.

3.4 Mapa de Precio-Diferenciación: Calidad vs. Precio



De este grafico se concluye que BALARRASSA posee un posicionamiento de alta diferenciación, con un precio medio comparado con los competidores principales para este tipo de producto.

4. El Mercado

4.1 Análisis de la Demanda y Forecast de Ventas

Nuestro cliente son los dueños de automóviles de mediana/alta gama que buscan una mejora de la performance del vehículo en lo que respecta a prestaciones de velocidad y aceleración, sin perder de vista el consumo. El producto está orientado al segmento socioeconómico ABC12.

DISTRIBUCIÓN DEL ÍNDICE NES-IMAR		
Posición	Segmento	%
Alto - alto	A-B-C1	7
Alto	C2	11
Medio alto	C3	26
Medio bajo	D1	22
Bajo	D2	29
Bajo-bajo	E	5
		100

Fuente: Ipsos-Mora y Araujo/Analogías-RIOP, 2001.

Porcentajes	DISTRIBUCIÓN DEL NES					
	(En cada uno de los distritos del país)					
	ABC1	C2	C3	D1	D2	E
Chaco	2	7	22	22	36	11
Corrientes	3	7	20	20	39	11
La Pampa	6	7	22	21	34	10
Misiones	3	9	23	24	31	10
San Juan	3	8	21	22	36	10
Formosa	6	8	20	19	38	9
Jujuy	3	5	19	20	44	9
Santiago del Estero	4	7	22	18	41	8
Córdoba	9	13	25	17	29	7
Entre Ríos	5	8	25	23	32	7
Salta	3	8	25	26	31	7
San Luis	4	10	26	22	31	7
Catamarca	2	7	20	22	43	6
La Rioja	6	11	23	20	35	6
Rio Negro	9	14	24	19	28	6
Santa Fe	7	12	25	20	30	6
Chubut	6	12	25	22	30	5
Tucuman	9	12	24	21	30	4
Mendoza	6	11	26	22	31	4
Neuquén	2	8	25	30	31	4
Santa Cruz	4	12	27	21	33	3
Tierra del Fuego	4	12	36	26	20	2
Buenos Aires	5	10	28	26	28	3
Capital Federal	18	19	28	15	19	2

Fuente: Ipsos Mora y Araujo/ Analogías RIOP.

De esta información podemos indicar que el promedio de población que compone el segmento ABC12 es 18%. El 76% de este nivel socioeconómico tienen al menos un auto; este porcentaje se obtiene de promediar los valores de ABC1 y C2.

DISTRIBUCIÓN DE POSESIONES MATERIALES							
(Según nivel socioeconómico)							
	Total %	ABC1 %	C2 %	C3 %	D1 %	D2 %	E %
Tv control remoto	94	99	97	96	94	90	88
Teléfono	66	94	88	75	62	49	33
Refrigerador c/freezer	64	92	82	72	59	51	38
Lavarropas prog. automatico	54	92	79	64	48	35	20
Secarropas	46	58	56	49	46	38	27
Videograbadora	45	87	74	56	38	23	9
Tarjeta de crédito	27	74	55	31	18	10	3
Computadora personal	24	81	57	26	12	7	2
Freezer independiente	12	28	21	13	10	6	4
Aire acondicionado	12	44	27	12	6	3	1
	Total %	ABC1 %	C2 %	C3 %	D1 %	D2 %	E %
No posee auto	62	19	35	56	68	78	87
Posee un auto	33	64	55	27	27	19	12
Posee dos o más autos	3	14	6	2	1	1	0
No contesta	2	3	4	3	4	2	1

Fuente: Ipsos- Mora y Araujo/ Analogías-Riop (Anexo 1).

Tomaremos del parque automotor las primeras 5 provincias en cantidad, que acumulan el 74% de los vehículos. Adicionalmente tomaremos la cantidad de personas que viven en estas provincias. De estas cantidades de personas, calcularemos el segmento ABC12 y de estas 76% aproximadamente poseen al menos un vehículo. De esa cantidad de unidades, consideraremos que cada una tiene un recambio del silenciador cada cuatro años, con lo cual, cada vez que se cumple ese período podemos decir que todas las unidades han cambiado su silenciador.

Esto resulta en que la demanda potencial anual de reparaciones de caños de escape es la cantidad de unidades dividido cuatro.

Los resultados entonces son los siguientes:

	PROVINCIA	ESTIMACION PARQUE AUT. CIRCULANTE AL 31/12/10 (*1)	Porcentaje de Participación	TOTAL POBLACIÓN CENSO 2010 (*2)	ABC12 (%)	ABC12	Vehículos pertenecientes a ABC12 (76%)	Recambio de escapes
1	BUENOS AIRES	2.908.565	30,98%	15.594.428	15	2.339.164	1.777.765	444.441
2	CDAD. DE BUENOS AIRES	1.971.710	21,00%	2.891.082	37	1.069.700	812.972	203.243
3	CORDOBA	938.910	10,00%	3.304.825	22	727.062	552.567	138.142
4	SANTA FE	802.569	8,55%	3.200.736	19	608.140	462.186	115.547
5	MENDOZA	322.423	3,43%	1.741.610	17	296.074	225.016	56.254
	Total Pais	9.389.096	100,00%	40.091.359	18	7.444.702	5.657.973	1.426.516

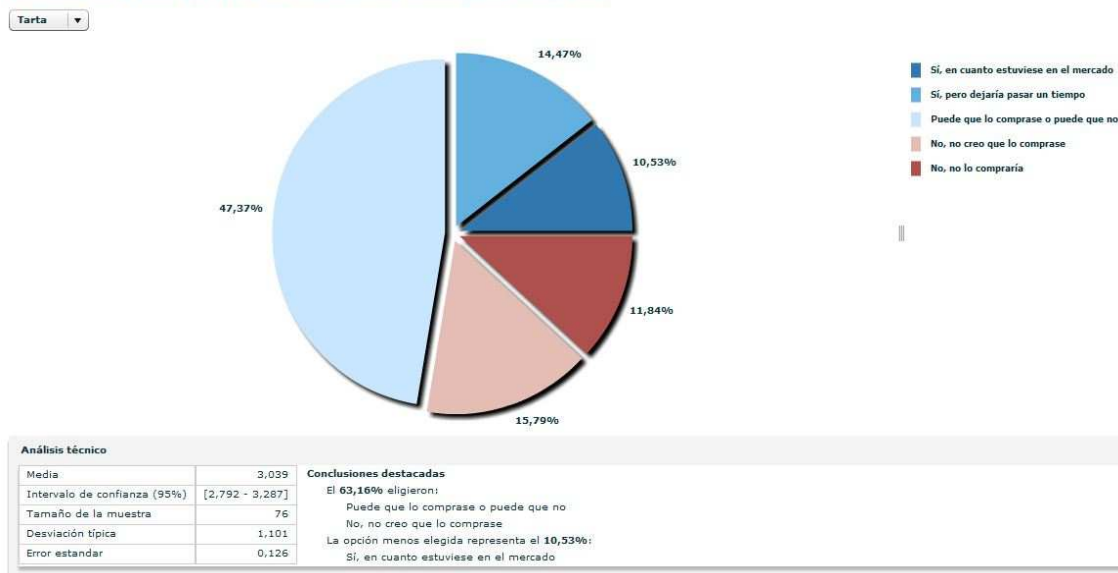
(1)

De esta forma hemos definido el mercado de recambio de silenciadores. Pero estos recambios tienen dos componentes principales: los recambios por silenciadores convencionales u originales, y los silenciadores deportivos.

Para poder determinar cuál es la preferencia de los clientes, nos basamos en la encuesta realizada sobre varios aspectos de este producto (Anexo 1).

Dentro de la misma, la pregunta 7 cuestiona acerca de si, partiendo de la base que el precio lo satisface, compraría el producto; las respuestas fueron que “SI” en un 25% y “TAL VEZ”, en un 47% de los encuestados.

Partiendo de la base que el precio del producto le satisfaga, ¿lo compraría?



Si tomamos en consideración que las respuestas “SI, en cuanto estuviese en el mercado” representan un 50% de probabilidad de compra y “SI, pero dejaría pasar un tiempo” un 25%, nos daría como resultado

¹ ADEFA, Anuario 2010, Parque Automotor Argentino.

que el 10% de las reparaciones pueden llegar a ser por escapes deportivos. Esto nos indicaría que de cada 10 reparaciones, una es con la sustitución del escape por uno deportivo.

Con estos resultados, entonces obtendríamos que el mercado total de escapes deportivos es el siguiente:

PROVINCIA	Recambio de escapes	Escapes deportivos	
BUENOS AIRES	444.441	43.822	46%
CDAD. DE BUENOS AIRES	203.243	20.040	21%
CORDOBA	138.142	13.621	14%
SANTA FE	115.547	11.393	12%
MENDOZA	56.254	5.547	6%
	957.627	94.422	100%
		10	

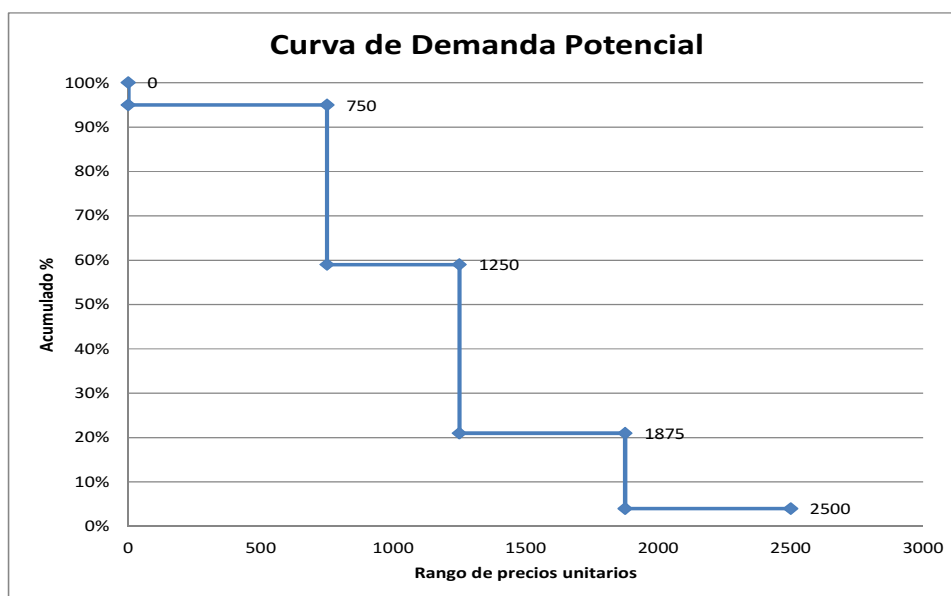
Al definir el mercado total potencial de silenciadores deportivos, ahora podremos definir, de acuerdo a los precios preferidos por el cliente, la demanda potencial de nuestro producto considerando que nos enfocaremos en un silenciador de alto valor agregado y que brinda las prestaciones diferenciales con respecto a lo que hoy ofrece el mercado.

En la encuesta realizada, se consultó acerca de los precios a los que se realizaría la compra de este producto. De estas respuestas pudimos inferir los distintos porcentajes de compras potenciales de acuerdo a un rango de precios determinado.

Price Range			
muy probable	4%	1	\$ 2.500,00
Probable	17%	0,75	\$ 1.875,00
Es poco probable	38%	0,5	\$ 1.250,00
No es nada probable	36%	0,3	\$ 750,00
No lo se	5%	0	\$ -
	100%		

Con esta información podremos realizar el "TOP DOWN ANALYSIS" en donde determinaremos cuál es la demanda potencial a la cual apuntaremos considerando los precios de nuestro producto.

A. Demand Estimation Y0	Potencial Customer Y0	94.422	94.422	94.422	94.422
	Price Range (AR\$)	< \$ 750	\$750 - \$ 1250	\$ 1250 - \$ 1875	\$ 1875 - \$2500
	% Buying	95%	59%	21%	4%
	Total Demand in units per year	89.701	55.709	19.829	3.777
	Median of price range	62,5	1000	1562,5	2187,5
	Potencial sales per year (AR\$)	\$ 5.606.305	\$ 55.708.965	\$ 30.982.211	\$ 8.261.923



Dado el rango de precios elegido “ \$ 1500 - \$ 2500” para nuestro producto, la demanda total potencial de este tipo de silenciadores deportivos de alta gama sería la suma del total de la demanda del rango de \$1875-2500 (3777 unidades) y el 60% de la demanda del rango \$1250-1875 (11897 unidades), lo que representa un mercado potencial de AR\$ 27,3 Millones (U\$S 6,2 Millones).

El próximo paso entonces es definir cuánto de este mercado podremos tomar considerando nuestras posibilidades de producción y nuestra red de instaladores.

Nuestra red de instaladores se basará en la realización de un acuerdo comercial con casas de caños de escapes que actualmente compran sus componentes a la empresa que formara parte de este proyecto para la fabricación de los silenciadores. Estos clientes de componentes se convertirán en nuestros instaladores formando una red de 17 puntos de instalación (6 en Buenos Aires, 4 en Ciudad Aut., 3 en Córdoba, 3 en Santa Fe y 1 en Mendoza).

Estos puntos de instalación son casas de caños de escape que actualmente no están vendiendo este tipo de producto de alta gama por no contar con los medios necesarios para atraer este tipo de clientes. Actualmente estos talleres venden silenciadores deportivos estándares, algunos de baja calidad.

Para poder brindar el servicio que pretendemos, y lograr una mejora en su imagen, dado que ellos serán los que estarán en contacto directo con los clientes, deberemos reconvertirlos invirtiendo en mejoras al aspecto del local de cada instalador. Este proceso seguirá el concepto de franquicia, en donde se definen estándares en lo que respecta a instalaciones, procesos de instalación, trato del cliente e imagen del local. Parte de la inversión será realizada por el instalador y otra parte por BALARRASSA.

Una de las inversiones más importantes es la maquina dobladora de caños; esta será realizada por BALARRASSA.

Estos instaladores tienen la posibilidad de instalar 7 equipos deportivos por día. Consideraremos que estos instaladores hoy pueden llegar a tener una capacidad de instalación ocupada del 70%. Con nuestra propuesta, ellos ocuparían el 30% restante en instalar los equipos BALARRASSA.

De este análisis se obtiene que cada instalador pueda instalar anualmente 462 de nuestros equipos. Para estos instaladores este negocio representará una facturación de \$16800 mensuales (\$400 por instalación) adicionales a los equipos que actualmente colocan.

Demanda total Deportivos	94.422
BUENOS AIRES	43.822
CDAD. DE BUENOS AIRES	20.040
CORDOBA	13.621
SANTA FE	11.393
MENDOZA	5.547

Puntos de intalación BALARRASSA	17
BUENOS AIRES	6
CDAD. DE BUENOS AIRES	4
CORDOBA	3
SANTA FE	3
MENDOZA	1

Datos Instaladores		
Capacidad por instalador x día	7	Facturación del instalador
Total Anual	1540	Precio instalación
Ocupación al 30%	462	Total Mensual
		\$ 400
		\$ 16.800

Capacidad total por prov	Anual	Mensual
BUENOS AIRES	2772	231
CDAD. DE BUENOS AIRES	1848	154
CORDOBA	1386	116
SANTA FE	1386	116
MENDOZA	462	39
Total Producción	7854	655

Market Share por prov	
BUENOS AIRES	44,55%
CDAD. DE BUENOS AIRES	64,94%
CORDOBA	71,66%
SANTA FE	85,67%
MENDOZA	58,66%

Total Demand Deportivos Alta Gama	13.408
Market Share Balarrasa	58,58%

En conclusión, nuestro emprendimiento apuntará a abastecer al 58,6% de los escapes deportivos definidos como de alta gama, a un precio promedio de \$ 2040. Estos valores serán la base para definir nuestra demanda de los próximos años.

Considerando estos resultados podemos contrastar los mismos con el análisis realizado con los competidores actuales y como es el mercado actual.

De este análisis, podemos mencionar que los principales competidores tiene aproximadamente los siguientes market share del mercado de silenciadores deportivos total:

	Capacidad Mensual	Capacidad Anual	Market Share Silenciadores Deportivos
Silenpro	780	9360	9,91%
Cañosillens	130	1560	1,65%
Otros	6958	83502	88,43%
Balarrassa	655	7854	8,32%

Claramente estamos en un mercado ampliamente atomizado, en donde se tienen escapes de deportivos de distintas calidades, precios y prestaciones.

BALARRASSA, con este emprendimiento estará apuntando abastecer al 8% del market share, obteniendo el mismo de clientes actuales de Silenpro y Cañosillens, y del market share catalogado como “Otros”.

5. Marketing Plan

5.1 *Customer Profile*

Los decidores de la compra son principalmente hombres, del segmento ABC12, de nivel socioeconómico medio alto/alto de entre 25 y 45 años.

5.2 *Nombre y Logo*



5.3 *Localización y distribución*

Los clientes comprarán nuestro producto por medio de un sitio web en donde colocarán los datos del su vehículo, y el nivel del sonido de su preferencia. Además seleccionará el instalador más cercano a su domicilio. Con estos datos, se fabrica el silenciador correspondiente y se enviará al instalador para que reciba al cliente con el producto listo.

En el momento de la compra, se agendará la fecha y hora para la instalación del producto.

El pago del producto se realizará al momento de culminada la instalación en el taller correspondiente. El instalador informará el pago y enviara una encuesta sobre algunos aspectos que serán analizados para retroalimentar el servicio y obtener mejoras al respecto.

5.4 *Promoción y publicidad*

Las acciones de Marketing estarán basadas en las opciones brindadas por Internet en lo que respecta a blogs especializados, publicidad mediante Google Ads.

Adicionalmente se contará con una página web por la cual se mostraran trabajos realizados, se publicará notas acerca de las prestaciones de los sistemas de escapes deportivos y se realizarán las ventas a los clientes. Una de las principales herramientas serán los blogs en la página que brindaran opiniones e información relevante acerca de las experiencias de cada uno de los clientes.

Esto será reforzado con publicaciones en revistas, emailings y folletería que informara sobre los beneficios y las mejoras que este tipo de producto realiza en las prestaciones del vehículo.

Para poder completar este plan de promoción y publicidad, se harán presentaciones y stands en distintas actividades como competición de picadas y exposiciones de autos.

5.5 Marketing Expenses

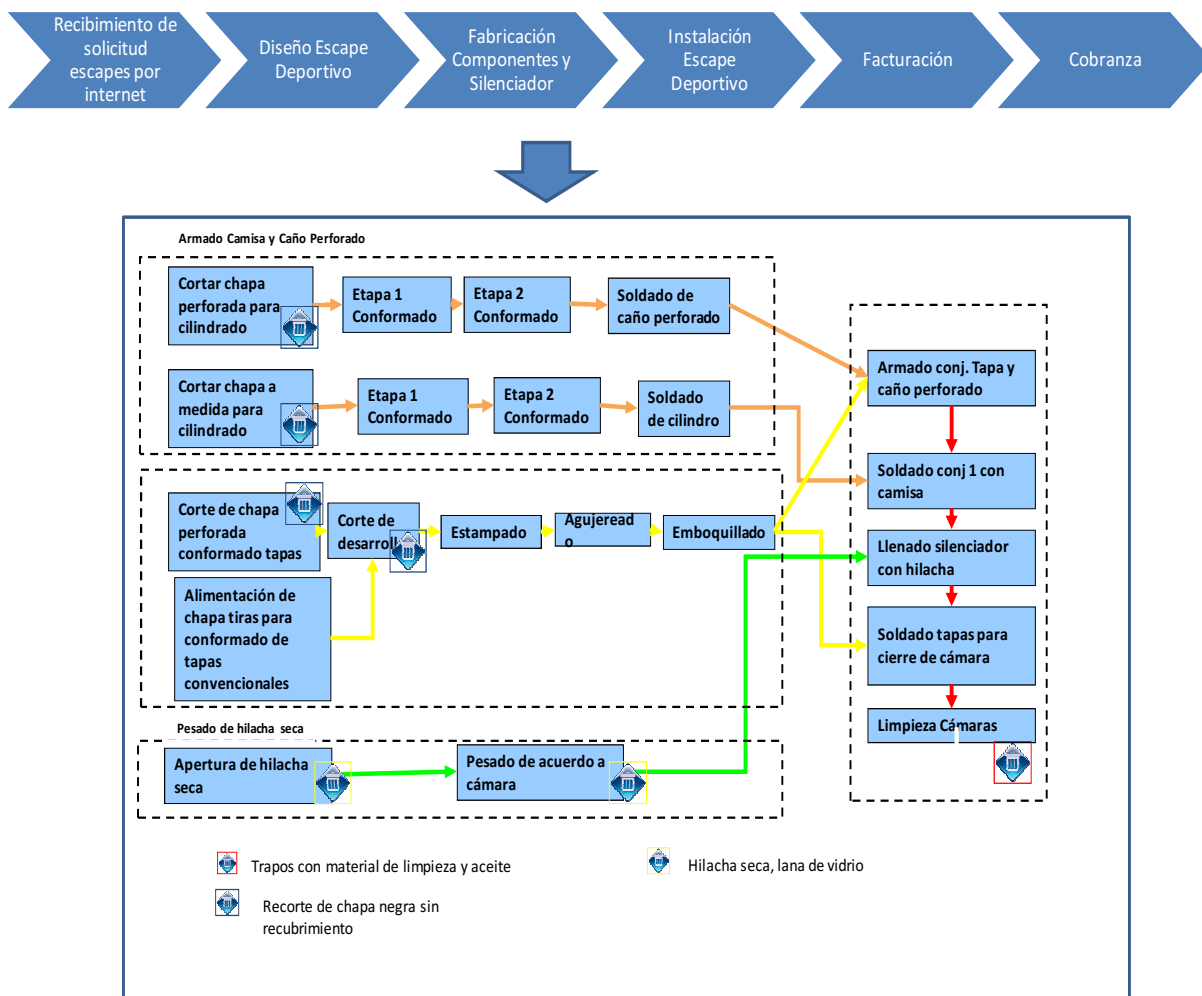
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI, %)	100	120	132	145	152	160
Sales		\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366
Promotional discounts		15%	5%	0%	0%	0%
Marketing Expenses (a)	\$ 21.500	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000
Marketing salaries		\$ 245.216	\$ 269.729	\$ 296.693	\$ 311.523	\$ 327.095
Position #1: Sup Ventas/Marketing						
Costo Empresario Mensual		\$ 8.414	\$ 9.255	\$ 10.180	\$ 10.689	\$ 11.223
Headcount in position		1	1	1	1	1
Salario bruto		\$ 7.000	\$ 7.700	\$ 8.470	\$ 8.894	\$ 9.338
Jubilacion		\$ 712	\$ 783	\$ 861	\$ 904	\$ 950
Obra social		\$ 420	\$ 462	\$ 508	\$ 534	\$ 560
Sindicato		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asig. Familiares		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de vida		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
ART		\$ 112	\$ 123	\$ 136	\$ 142	\$ 149
Fondo nacional empleo		\$ 62	\$ 69	\$ 75	\$ 79	\$ 83
INSSJP		\$ 105	\$ 116	\$ 127	\$ 133	\$ 140
Salario neto		\$ 5.810	\$ 6.391	\$ 7.030	\$ 7.382	\$ 7.751
Turnover costs						
Position #2 - Ventas/Marketing						
Costo Empresario Mensual		\$ 12.021	\$ 13.223	\$ 14.544	\$ 15.271	\$ 16.035
Headcount in position		2	2	2	2	2
Salario bruto		\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.050	\$ 6.353	\$ 6.670
Jubilacion		\$ 509	\$ 559	\$ 615	\$ 646	\$ 678
Obra social		\$ 300	\$ 330	\$ 363	\$ 381	\$ 400
Sindicato		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asig. Familiares		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de vida		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
ART		\$ 80	\$ 88	\$ 97	\$ 102	\$ 107
Fondo nacional empleo		\$ 45	\$ 49	\$ 54	\$ 57	\$ 59
INSSJP		\$ 75	\$ 83	\$ 91	\$ 95	\$ 100
Salario neto		\$ 4.150	\$ 4.565	\$ 5.022	\$ 5.273	\$ 5.536
Turnover costs						
Rent 0800	\$ 2.500	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 38.115	\$ 40.021
Software/hardware maintenance		\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.815	\$ 1.906	\$ 2.001
Total marketing expenses (AR\$)	\$ 2.500	\$ 645.723	\$ 558.883	\$ 426.808	\$ 443.544	\$ 461.117
Spot FX Rate (AR\$/US\$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Total marketing expenses (US\$)	\$ 568	\$ 134.246	\$ 105.629	\$ 73.333	\$ 69.281	\$ 65.478

(a)

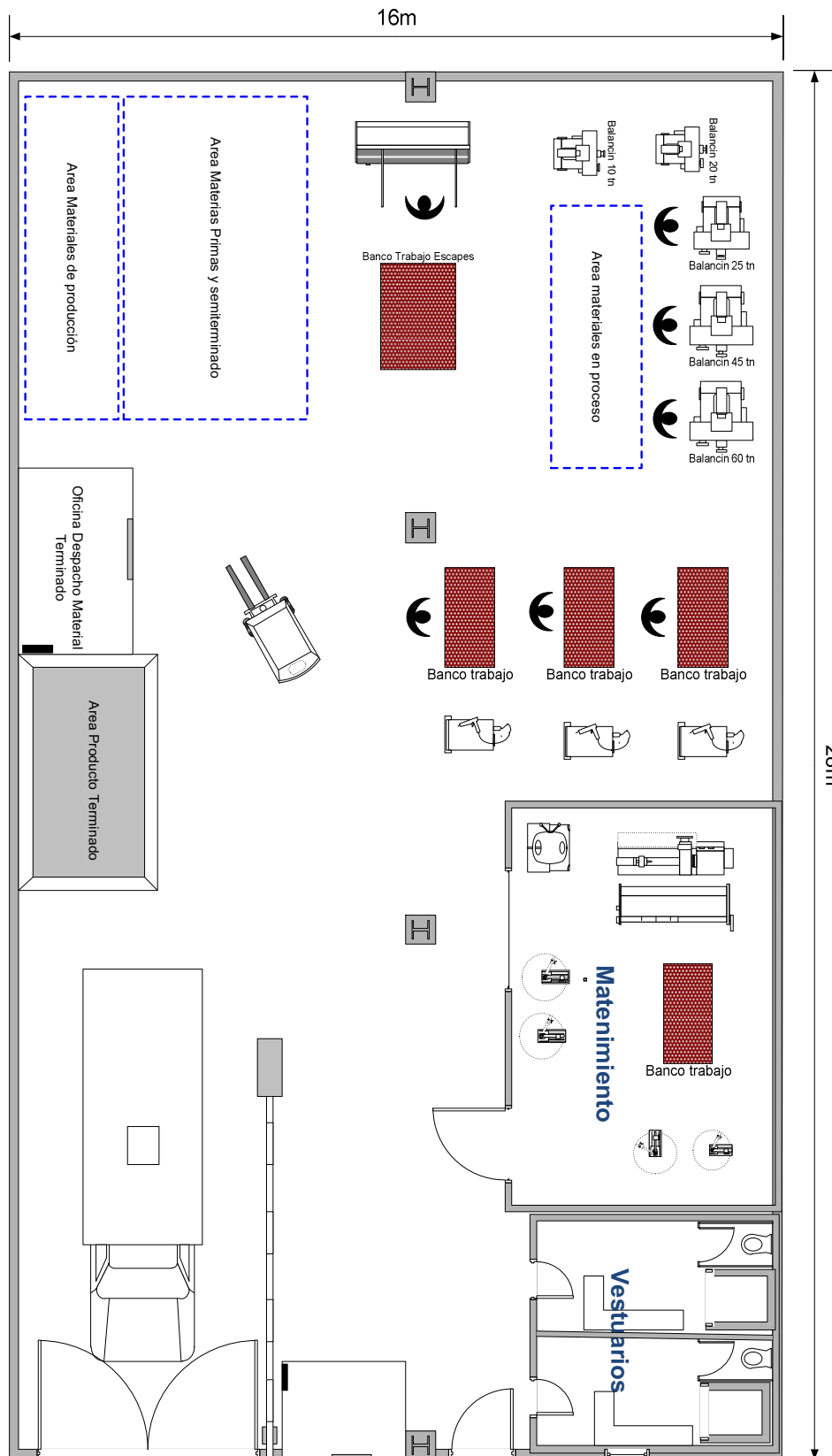
Descripción - Costos en AR\$	Cantidad	Precio	Inversión Inicial	1	2	3	4	5
Marketing								
Diseño gráfico - Logo	1	2.500	2.500	-	-	-	-	-
Diseño página web y actualizaciones	1	5.000	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Folletería	2.000	2,0	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
E-mailing	100.000	0,0	1.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Internet ads	-	-	-	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Publicaciones en Revistas	1	4.000	4.000	48.000	48.000	-	-	-
Honorarios Marketing	20	250	5.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Sponsors torneos y eventos deportivos				20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Redes Sociales				6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
TOTALES			21.500	140.000	140.000	92.000	92.000	92.000

6. Plan Operacional

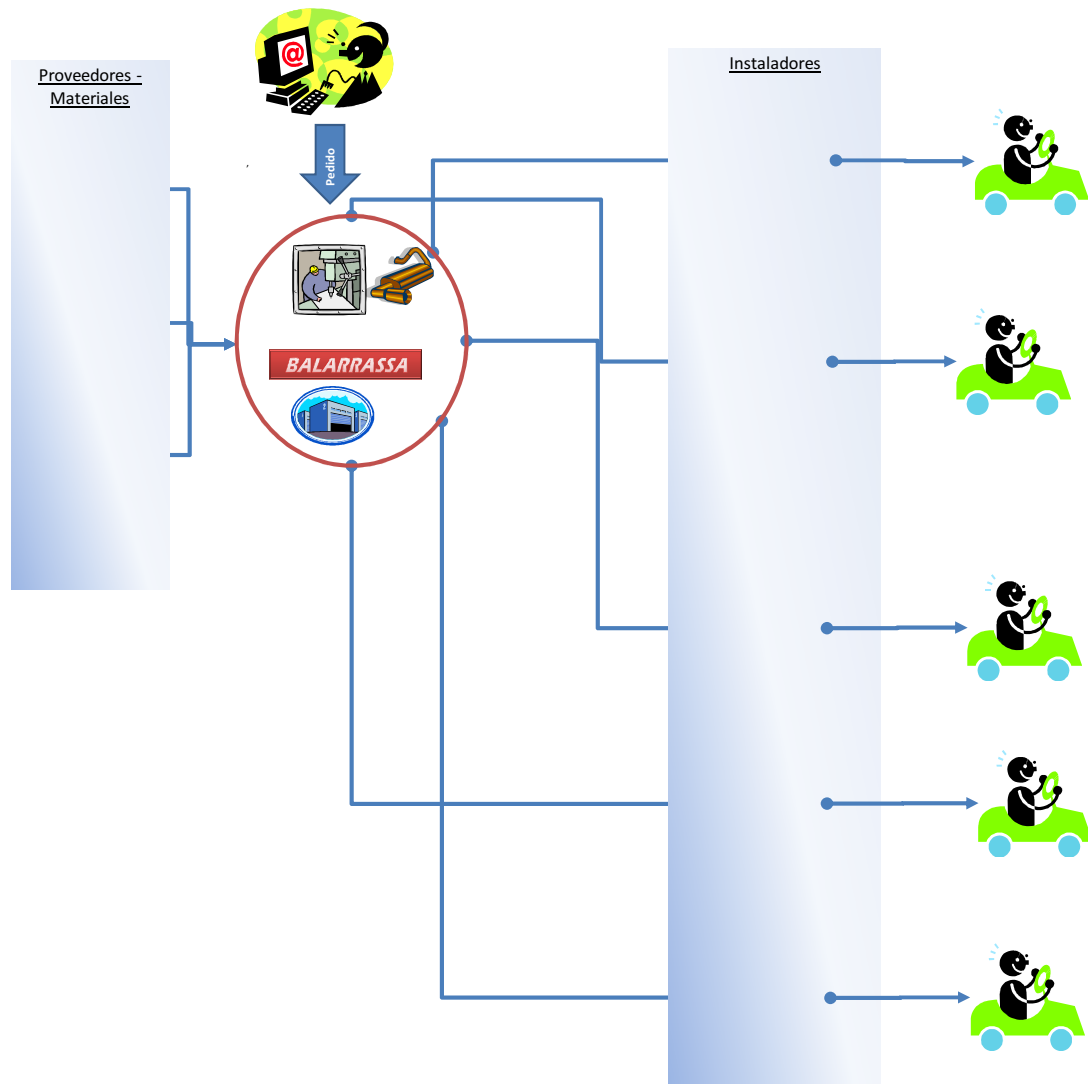
6.1 Flujo de proceso



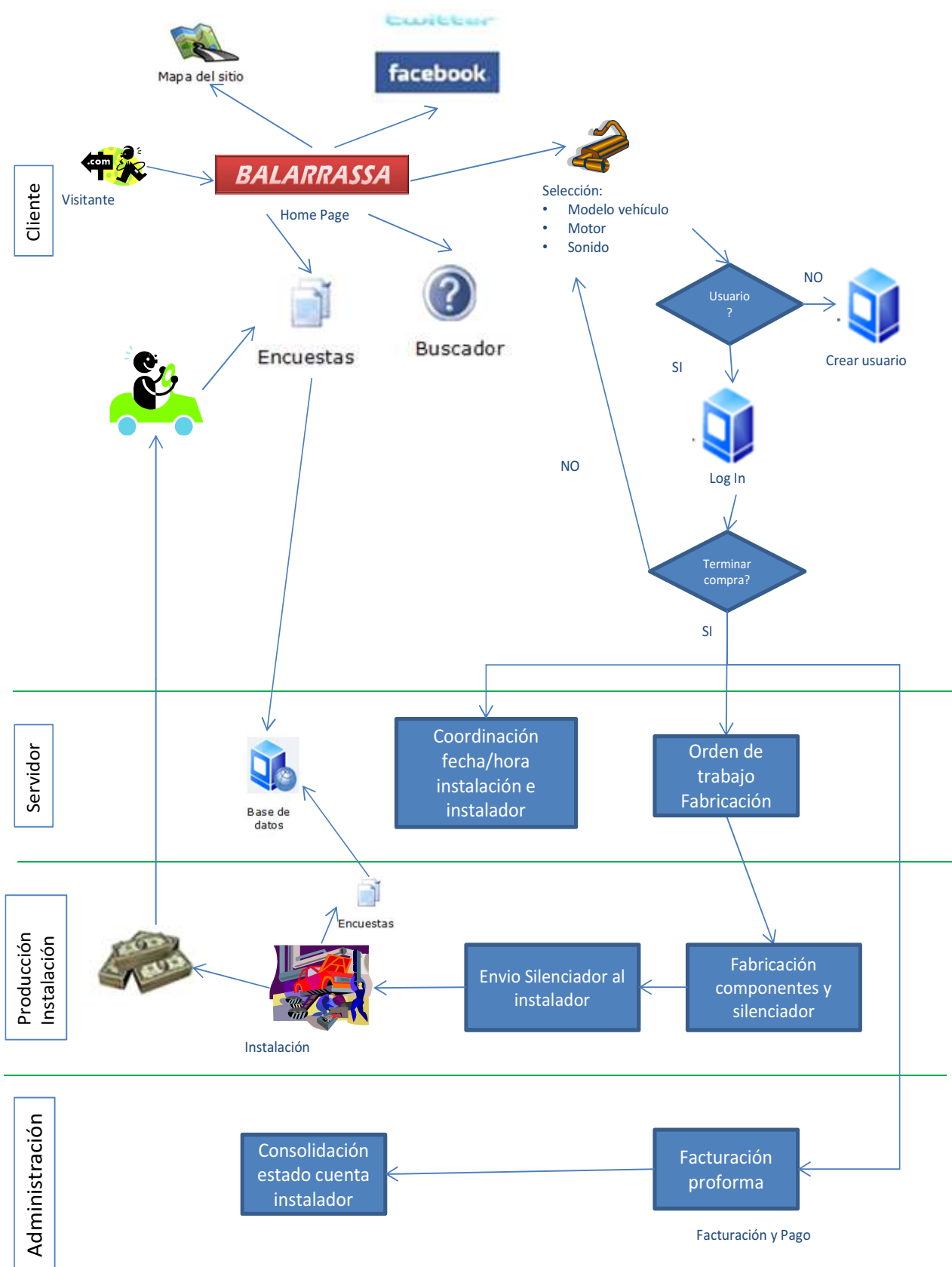
6.2 Lay out



6.3 Distribución Física y Logística



6.4 Circuito Administrativo



6.5 Gastos de Manufactura

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	100	120	132	145	152	160
Sales (U\$S)		\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366
Raw materials		\$ 1.030.761	\$ 1.700.755	\$ 2.267.674	\$ 2.272.828	\$ 2.381.057
Manufacturing supplies		\$ 206.152	\$ 340.151	\$ 453.535	\$ 454.566	\$ 476.211
Packaging		\$ 51.538	\$ 85.038	\$ 113.384	\$ 113.641	\$ 119.053
Logística		\$ 2.577	\$ 4.252	\$ 5.669	\$ 5.682	\$ 5.953
Fee instaladores		\$ 1.439.900	\$ 2.159.850	\$ 2.879.800	\$ 3.023.790	\$ 3.167.780
Manufacturing salaries		\$ 692.392	\$ 761.604	\$ 837.737	\$ 879.610	\$ 923.578
Position #1 - Supervisor						
Costo Empresario Mensual		\$ 9.615	\$ 10.577	\$ 11.634	\$ 12.216	\$ 12.826
Headcount in position		1	1	1	1	1
Salario bruto		\$ 8.000	\$ 8.800	\$ 9.680	\$ 10.164	\$ 10.672
Jubilacion		\$ 814	\$ 895	\$ 984	\$ 1.034	\$ 1.085
Obra social		\$ 480	\$ 528	\$ 581	\$ 610	\$ 640
Sindicato		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asig.Familiares		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de vida		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
ART		\$ 128	\$ 141	\$ 155	\$ 163	\$ 171
Fondo nacional empleo		\$ 71	\$ 78	\$ 86	\$ 90	\$ 95
INSSJP		\$ 120	\$ 132	\$ 145	\$ 152	\$ 160
Salario neto		\$ 6.640	\$ 7.304	\$ 8.034	\$ 8.436	\$ 8.858
Position #2 - Operario						
Costo Empresario Mensual		\$ 48.084	\$ 52.890	\$ 58.177	\$ 61.085	\$ 64.139
Headcount in position		8	8	8	8	8
Salario bruto		\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 6.050	\$ 6.353	\$ 6.670
Jubilacion		\$ 509	\$ 559	\$ 615	\$ 646	\$ 678
Obra social		\$ 300	\$ 330	\$ 363	\$ 381	\$ 400
Sindicato		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asig.Familiares		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de vida		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
ART		\$ 80	\$ 88	\$ 97	\$ 102	\$ 107
Fondo nacional empleo		\$ 45	\$ 49	\$ 54	\$ 57	\$ 59
INSSJP		\$ 75	\$ 83	\$ 91	\$ 95	\$ 100
Salario neto		\$ 4.150	\$ 4.565	\$ 5.022	\$ 5.273	\$ 5.536
Warehouse rent	2500	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 38.115	\$ 40.021
Plant rent	8000	\$ 96.000	\$ 144.000	\$ 192.000	\$ 192.436	\$ 192.436
Luz, gas, agua, ABL	500	\$ 6.000	\$ 9.900	\$ 13.200	\$ 13.230	\$ 13.860
Energy	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Telephone expenses	1500	\$ 18.000	\$ 29.700	\$ 39.600	\$ 39.690	\$ 41.580
Land maintenance	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Building maintenance	2500	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.000
Uniforms	8500	\$ 8.500	\$ 12.750	\$ 17.000	\$ 17.850	\$ 18.700
Laundry	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plant security	800	\$ 9.600	\$ 14.400	\$ 19.200	\$ 20.160	\$ 21.120
Plant maintenance	1000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.400
Cleaning supplies	500	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 13.200
Total manufacturing expenses (AR\$)	0	\$ 3.639.420	\$ 5.367.400	\$ 6.971.099	\$ 7.172.398	\$ 7.506.949
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Total manufacturing expenses (U\$S)	\$ -	\$ 756.636	\$ 1.014.440	\$ 1.197.763	\$ 1.120.318	\$ 1.065.977

6.6 Inversiones y Depreciaciones

in U\$S

	Descripción	Sector	Cantidad	Precio	Inversión					
					Inicial	1	2	3	4	5
Inversiones	Dobladores Instaladores	Instaladores	17	15.000	255.000	-	-	-	15.000	15.000
	Mejora en instaladores	Instaladores	17	10.000	170.000	-	-	-	10.000	-
	Vehiculos para vendedores	Marketing	2	15.000	30.000	-	-	-	-	-
	Balancines Planta	Manufactura	5	18.500,0	92.500	-	-	-	-	-
	Guillotina	Manufactura	1	15.500,0	15.500	-	-	-	-	-
	Soldadoras	Manufactura	3	750,0	2.250	-	-	-	-	-
	Taller Mantenimiento	Mantenimiento	1	35.000	35.000	-	-	-	-	-
	Sprinter	Logistica	1	25.000	25.000	-	-	-	-	-
	Modificaciones edilicias	Planta	1	100.000	100.000	-	-	25.000	-	-
TOTALES					725.250	-	-	25.000	25.000	15.000

	Descripción	Años de depreciacion	Cantidad	Precio	Inversión					
					Inicial	1	2	3	4	5
Depreciaciones	Dobladores Instaladores	5	17	15.000	255.000	51.000	51.000	51.000	54.000	57.000
	Mejora en instaladores	5	17	10.000	170.000	34.000	34.000	34.000	36.000	36.000
	Vehiculos para vendedores	5	2	15.000	30.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Balancines Planta	5	5	18.500	92.500	18.500	18.500	18.500	18.500	18.500
	Guillotina	5	1	15.500	15.500	3.100	3.100	3.100	3.100	3.100
	Soldadoras	5	3	750	2.250	450	450	450	450	450
	Taller Mantenimiento	5	1	35.000	35.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
	Sprinter	5	1	25.000	25.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Modificaciones edilicias	1	1	100.000	100.000	100.000	100.000	125.000	125.000	125.000
TOTALES						225.050	225.050	250.050	255.050	258.050

6.7 Gastos Administrativos

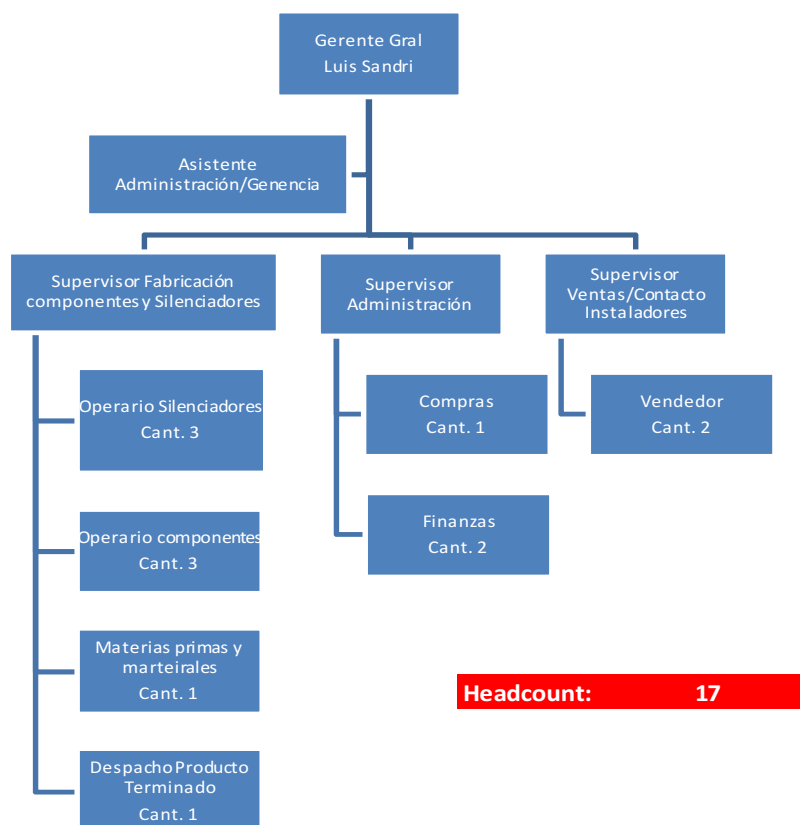
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	100	120	132	145	152	160
Sales		\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366
Administrative salaries		\$ 295.714	\$ 325.273	\$ 357.788	\$ 375.672	\$ 394.449
Position #1 - Sup Administracion						
Costo Empresario Mensual		\$ 8.414	\$ 9.255	\$ 10.180	\$ 10.689	\$ 11.223
Headcount in position	1	1	1	1	1	1
Salario bruto	\$ 7.000	\$ 7.700	\$ 8.470	\$ 8.894	\$ 9.338	
Jubilacion	\$ 712	\$ 783	\$ 861	\$ 904	\$ 950	
Obra social	\$ 420	\$ 462	\$ 508	\$ 534	\$ 560	
Sindicato	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Asig.Familiares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguro de vida	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	
ART	\$ 112	\$ 123	\$ 136	\$ 142	\$ 149	
Fondo nacional empleo	\$ 62	\$ 69	\$ 75	\$ 79	\$ 83	
INSSJP	\$ 105	\$ 116	\$ 127	\$ 133	\$ 140	
Salario neto	\$ 5.810	\$ 6.391	\$ 7.030	\$ 7.382	\$ 7.751	
Position #1 - Administrativo						
Costo Empresario Mensual		\$ 16.229	\$ 17.851	\$ 19.636	\$ 20.617	\$ 21.648
Headcount in position	3	3	3	3	3	
Salario bruto	\$ 4.500	\$ 4.950	\$ 5.445	\$ 5.717	\$ 6.003	
Jubilacion	\$ 458	\$ 503	\$ 554	\$ 581	\$ 611	
Obra social	\$ 270	\$ 297	\$ 327	\$ 343	\$ 360	
Sindicato	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Asig.Familiares	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguro de vida	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	
ART	\$ 72	\$ 79	\$ 87	\$ 91	\$ 96	
Fondo nacional empleo	\$ 40	\$ 44	\$ 48	\$ 51	\$ 53	
INSSJP	\$ 68	\$ 74	\$ 82	\$ 86	\$ 90	
Salario neto	\$ 3.735	\$ 4.109	\$ 4.519	\$ 4.745	\$ 4.983	
Office rent	1500	1500	1500	1500	1500	
Luz, gas, agua, ABL	150	150	150	150	150	
Insurance (robo, incendio, resp.civil)	200	200	200	200	200	
Office supplies	1500	1500	1500	1500	1500	
Bank account fees	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.525	\$ 1.601
Deposito en garantia	80000					
Muebles y utiles	25000					
Telephone equipment	3000					
Computers	12000					
Printers	1500					
Other	6000					
Total administrative expenses (AR\$)	\$ 127.600	\$ 300.264	\$ 329.943	\$ 362.590	\$ 380.546	\$ 399.400
Spot FX Rate (AR\$/\\$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Total administrative expenses (\$)	\$ 29.000	\$ 62.425	\$ 62.359	\$ 62.300	\$ 59.441	\$ 56.714

6.8 Costos

Resumen de Costos							
U\$S	Inicial	1	2	3	4	5	
Marketing	\$ 568	\$ 134.246	\$ 105.629	\$ 73.333	\$ 69.281	\$ 65.478	
Manufactura	\$ -	\$ 756.636	\$ 1.014.440	\$ 1.197.763	\$ 1.120.318	\$ 1.065.977	
Administrativos	\$ 29.000	\$ 62.425	\$ 62.359	\$ 62.300	\$ 59.441	\$ 56.714	
Gerenciamiento	\$ -	\$ 35.979	\$ 35.979	\$ 35.978	\$ 34.343	\$ 32.781	
Generales y otros	\$ 15.068	\$ 4.940	\$ 4.940	\$ 4.940	\$ 4.715	\$ 4.501	
TOTALES		\$ 994.226	\$ 1.223.346	\$ 1.374.314	\$ 1.288.097	\$ 1.225.451	

7. Plan Organizacional

7.1 Organigrama



7.2 Cargos de la Organización

Puesto: Gerente General

Tareas y Responsabilidades: El Gerente es responsable por la organización, supervisión y coordinación de las áreas de Producción, Administración, Logística y Ventas.

Entre otras tareas, el Gerente está a cargo de:

- La programación de objetivos para cada supervisor.
- El manejo de los recursos humanos, siendo asesorado externamente.
- El control administrativo de los resultados y análisis de los mismos para plantear los objetivos a gestionar.
- Controlar la entrada y salida del personal administrativo y ventas.

Puesto: Supervisor Fabricación componentes y Silenciadores

Tareas y Responsabilidades: es responsable por coordinar los la producción de los componentes y los silenciadores de acuerdo a lo solicitado por ventas. Además es responsable de la calidad del proceso productivo.

Entre otras tareas, este supervisor está a cargo de:

- Efectuar el control y seguimiento de la operación de producción
- Controlar la entrada y salida del personal de producción
- Completar las planillas básicas para informar los jornales de los operarios
- Controlar la entrada y salida del personal productivo.

Puesto: Supervisor Administración

Tareas y Responsabilidades: es responsable por coordinar las actividades financieras, administrativas y contables. También estará a cargo del manejo de las compras productivas y no productivas para la planta de fabricación.

Entre otras tareas, este supervisor está a cargo de:

- Completar las planillas básicas para informar los movimientos al contador, y asignar sueldos, horas extras y adelantos.
- Generar los reportes de gestión necesarios

Puesto: Supervisor Ventas / Contacto instaladores

Tareas y Responsabilidades: es responsable por coordinar al grupo de ventas para poder soportar la atención a los clientes que se contactan a través de la web o telefónicamente, y atender los temas generado por el relacionamiento con los instaladores.

Puesto: Asistente Administración y Gerencia

Tareas y Responsabilidades: sus tareas principalmente son la de soporte para el área de administración y gerencia en cuestiones operativas diarias de la parte administrativa.

Puesto: Operario producción silenciadores y componentes

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad está en la fabricación de los componentes y los silenciadores que luego serán enviados para su instalación. Además estarán a cargo de realizar el mantenimiento preventivo para asegurar no tener interrupciones en la producción.

Adicionalmente, estarán a cargo de realizar los pedidos de los materiales indirectos para la producción.

Puesto: Operario Materias primas y materiales

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad se basa en abastecer a los procesos productivos de las materias primas necesarias para la producción del día. También está a cargo de generar los reportes de stock con los cuales la gente de Compras realizará los pedidos a los proveedores.

Puesto: Operario Despacho producto terminado

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad es el embalaje, solicitud de la documentación necesaria a Administración y envío del escape deportivo a cada instalador.

Puesto: Administrativo Compras

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad es la negociación y coordinación de los pedidos a los proveedores para poder abastecer a los procesos productivos de materias primas y materiales.

Este seguirá una política de stock definida para saber que es lo necesario a comprar de forma tal de evitar demoras en el envío del silenciador al instalador, y así cumplir con la fecha pactada con el cliente.

Puesto: Administrativo Finanzas

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad es soportar el trabajo del Supervisor de Finanzas de forma tal de cumplir con los requisitos impositivos y generar los reportes necesarios para la gestión del negocio. También estará a cargo del proceso administrativo de cuentas con los instaladores, consolidando la misma y llevando el registro de las deudas que estos tienen con BALARRASSA.

Puesto: Vendedor

Tareas y Responsabilidades: su responsabilidad se concentra en el asesoramiento técnico a los instaladores, además de ser el responsable de responder las inquietudes que los potenciales clientes tengan y que se hayan contactado con BALARRASSA a través del sitio Web o por teléfono.

7.3 El equipo



Ing. Luis Marcelo Sandri

MBA Univ. Torcuato Di Tella - Ingeniero Industrial – UBA

Internal Auditor - ISO/TS 16949

Consumer Driven 6- Sigma - Green Belt Training & Certification

Prog. Formación y actualización del comercio exterior – Fundación Bank Boston

Leader Buyer for Raw Material, Operating Materials & Services and CapEx - DuPont Argentina

June 2008 – Present (3 years 10 months) DuPont Argentina - Berazategui Plant

Compras generales de mantenimiento y planta. Repuestos.

Procesos tercerizados. Contratos

Materias primas y material de empaque. Proveedores locales e importados

Compras de Ingeniería - Contratación de trabajos civiles, eléctricos y mecánicos.

Proceso de importación y comercio exterior de repuestos y equipos importados.

Calidad en Compras - Proceso de desarrollo y seguimiento en ISO 9001.

Ssr. Production Buyer - Ford Argentina

October 1999 – June 2008 (8 years 9 months)

Powertrain. Commodities: Pintura, Chapa, Standard Parts, Conj. de dirección,

Cubiertas, Pedaleras, Frenos de estacionamiento, Bisagras, Mecanismos.

Trim Commodities: Mangueras, Burletes, Soportes de motor, Plásticos Pequeños,

Filtros de aire, Piezas goma-metal, Asientos, Antenas, Parlantes

Análisis de estructura de costos, desarrollo piezas locales, negociación de precios, desarrollo de proveedores.

7.4 Aspectos Legales

Se formará una sociedad responsabilidad limitada dado la envergadura del proyecto, su administración más sencilla y la responsabilidad limitada hacia los posibles inconvenientes en el futuro.

7.5 Gastos de Gerenciamiento

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI, %)	100	120	132	145	152	160
Sales		\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366
Administrative salaries		\$ 173.060	\$ 190.363	\$ 209.397	\$ 219.865	\$ 230.857
Position #1: CEO						
Costo Empresario Mensual		\$ 14.422	\$ 15.864	\$ 17.450	\$ 18.322	\$ 19.238
Headcount in position		1	1	1	1	1
Salario bruto		\$ 12.000	\$ 13.200	\$ 14.520	\$ 15.246	\$ 16.008
Jubilacion		\$ 1.220	\$ 1.342	\$ 1.477	\$ 1.551	\$ 1.628
Obra social		\$ 720	\$ 792	\$ 871	\$ 915	\$ 960
Sindicato		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asig. Familiares		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro de vida		\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
ART		\$ 192	\$ 211	\$ 232	\$ 244	\$ 256
Fondo nacional empleo		\$ 107	\$ 117	\$ 129	\$ 136	\$ 142
INSSJP		\$ 180	\$ 198	\$ 218	\$ 229	\$ 240
Salario neto		\$ 9.960	\$ 10.956	\$ 12.052	\$ 12.654	\$ 13.287
Total managerial expenses (AR\$)	\$ -	\$ 173.060	\$ 190.363	\$ 209.397	\$ 219.865	\$ 230.857
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Total managerial expenses (\$)	\$ -	\$ 35.979	\$ 35.979	\$ 35.978	\$ 34.343	\$ 32.781

7.6 Gastos generales y otras Expensas

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Inflation rate (CPI,%)	100	120	132	145,2	152,46	160,083
Sales		\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366
Inscripcion ingresos brutos	\$ 1.000					
Inscripcion in IGJ	\$ 3.000					
Insurance for managers	\$ 500					
Inscripcion: attorney fees	\$ 3.000					
Inscripcion: accountant fees	\$ 3.000					
Habilitacion local	\$ 16.000					
Register trademark, logo	\$ 20.000					
Attorney services	\$ 8.400	\$ 10.080	\$ 11.088	\$ 12.197	\$ 12.807	\$ 13.447
Accountant services	\$ 8.400	\$ 10.080	\$ 11.088	\$ 12.197	\$ 12.807	\$ 13.447
Consulting services	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.525	\$ 1.601
Seguridad medica	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.640	\$ 2.904	\$ 3.049	\$ 3.202
Total general & other expenses (AR\$)	\$ 66.300	\$ 23.760	\$ 26.136	\$ 28.750	\$ 30.187	\$ 31.696
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Total general & other expenses (\$)	\$ 15.068	\$ 4.940	\$ 4.940	\$ 4.940	\$ 4.715	\$ 4.501

8. Valuación y Capitalización

8.1 Valuación

A. FCFF calculation (in \$)

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Expected inflation (IPC, %)	100	120	132	145	152	160
Future Spot FX Rate (AR\$/ \$)	4,40	4,81	5,29	5,82	6,40	7,04
Headcount		17	17	17	17	17
Net sales(1)	\$ 1.526.713	\$ 2.290.070	\$ 3.053.426	\$ 3.060.366	\$ 3.060.366	
% yearly increase	0,0%	50,0%	33,3%	0,2%	0,0%	
Manufacturing expenses (-)	\$ 756.636	\$ 1.014.440	\$ 1.197.763	\$ 1.120.318	\$ 1.065.977	
As % of sales	49,6%	44,3%	39,2%	36,6%	34,8%	
Gross cashflow (=)	\$ 770.077	\$ 1.275.630	\$ 1.855.664	\$ 1.940.048	\$ 1.994.389	
As % of sales	50,4%	55,7%	60,8%	63,4%	65,2%	
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)	\$ 237.590	\$ 208.907	\$ 176.551	\$ 167.779	\$ 159.474	
As % of sales	15,6%	9,1%	5,8%	5,5%	5,2%	
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)	\$ 532.487	\$ 1.066.723	\$ 1.679.113	\$ 1.772.268	\$ 1.834.915	
As % of sales	34,9%	46,6%	55,0%	57,9%	60,0%	
Depreciations (6) (-)	\$ 225.050	\$ 225.050	\$ 250.050	\$ 255.050	\$ 258.050	
As % of sales	14,7%	9,8%	8,2%	8,3%	8,4%	
EBIT (=)	\$ 307.437	\$ 841.673	\$ 1.429.063	\$ 1.517.218	\$ 1.576.865	
% tax rate (T)	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	
Taxes (-)	\$ 107.603	\$ 294.586	\$ 500.172	\$ 531.026	\$ 551.903	
EBIT after taxes (=)	\$ 199.834	\$ 547.088	\$ 928.891	\$ 986.192	\$ 1.024.962	
Depreciations (+)	\$ 225.050	\$ 225.050	\$ 250.050	\$ 255.050	\$ 258.050	
OpEx (=WC) (2) (-)	\$ 82.852	\$ 41.426	\$ 41.426	\$ 377	\$ -	
WC as % of sales	5%	2,7%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
CapEx (3) (-)	\$ 725.250	\$ -	\$ -	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 15.000
CapEx as % of sales	1%	0,0%	0,0%	0,8%	0,8%	0,5%
FCFF (7) (=)	\$ 383.458	\$ 730.712	\$ 1.153.564	\$ 1.216.242	\$ 1.268.012	
Terminal Value (TV) = [FCFF _{Y5} x (1+g) / (WACC-g)]						\$ 6.244.536,92
g=	0,76%					
Total FCFF (=FCFF+TV)	\$ 383.458	\$ 730.712	\$ 1.153.564	\$ 1.216.242	\$ 7.512.549	
Initial investment	\$ 852.739	NPV@WACC(%)	\$ 7.789.026	TIR	98%	

B. Computation of beta and total beta

	Levered Beta	Market D/E	Tax rate	Unlevered Beta	R	Unlevered total beta	Cd
Industry median	0,65	122,47%	35,88%	0,36	15,77%	2,31	7,80%
Target D/E (market value!)					Venture		
Target D/A (market value!)					2,09%	122,47%	
Target E/A (market value!)					2,04%	55,05%	
Relevered beta (w ith target D/E)					97,96%	44,95%	
Relevered total beta (w ith target D/E)						0,65	
						4,12	

C. Valuation for diversified investor (\$)

Rf US (4)	4%
Relevered beta	0,65
(Rm-Rf) US	4%
Ce	6,60%
Cd US comps (ind.median) (%)	7,80%
WACC (%)	5,76%
MVIC	\$ 8.641.765
Debt Y0	\$ 100.000
Preliminary Equity	\$ 8.541.765
Discount for illiquidity (on equity)	55%
Equity for diversified minority investor	\$ 4.697.971
Increase for control	35%
Equity for diversified control investor	\$ 6.342.260

D. Valuation for undiversified investor (\$)

Rf US	4%
Relevered total beta	4,12
(Rm-Rf) US	4%
Sigma return Burcap	55%
Sigma return SP500	29%
Ce	35%
Cd local comps \$-base (%)	15%
WACC (%)	21%
MVIC	\$ 4.894.640
Debt Y0	\$ 100.000
Preliminary equity	\$ 4.794.640
Discount for illiquidity (on equity)	55%
Equity for undiversified minority investor	\$ 2.157.588
Implied Ce for undiversified minority investor	48,84%
Implied WACC for undiversified minority investor	48,04%
Increase for control (on equity)	35%
Equity for undiversified control investor	\$ 2.912.744
Implied Ce for undiversified control investor	37,65%
Implied WACC for undiversified control investor	37,08%
NPV for undiversified control investor	\$ 2.060.005

8.2 Syntetic Valuation

Synthetic Valuation (\$)
*** WACC del undiversified control investor**

		Method weight
Equity as per DCF	\$ 2.912.744	0,5
Equity as per multiples	\$ 1.226.637	0,5
Synthetic equity	\$ 2.069.690	
Equity value range	\$ 1,226,637 - \$ 2,912,744	

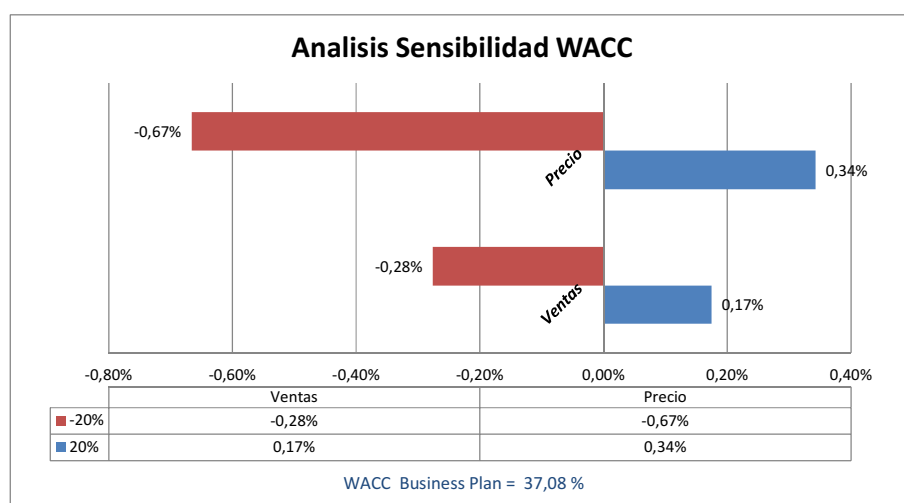
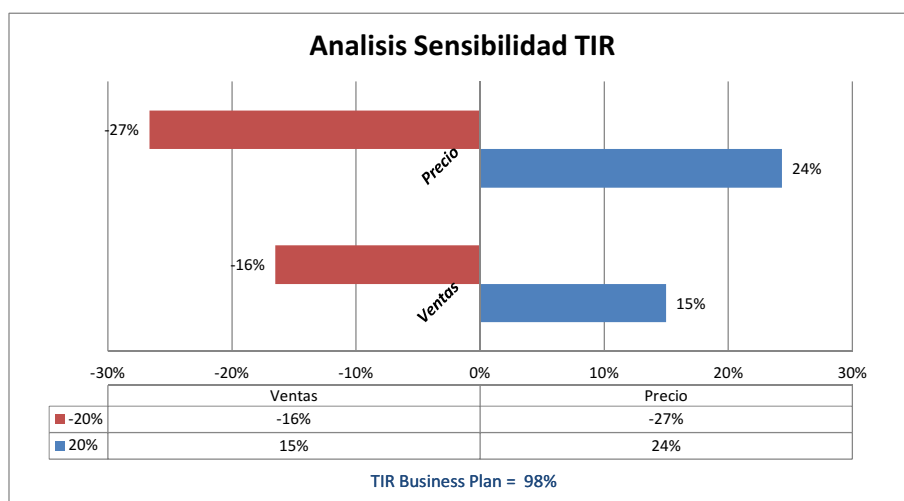
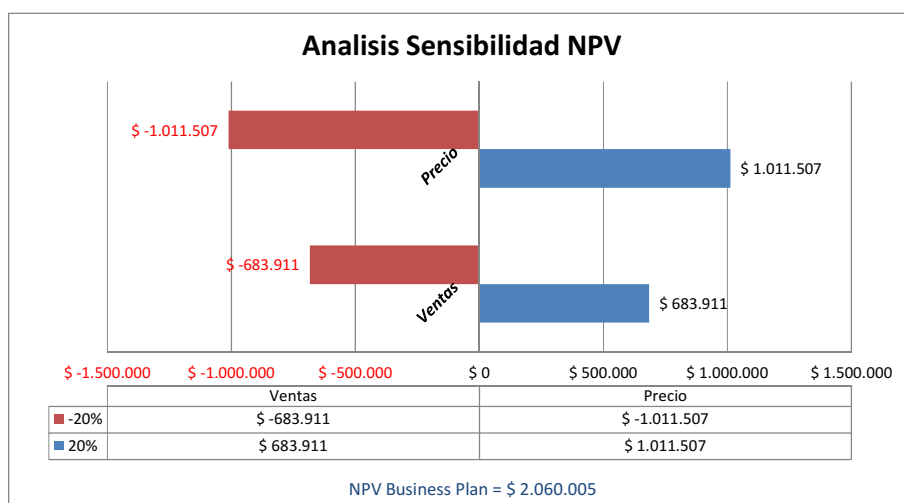
8.3 Propuesta de Capitalización

	\$	%
Total initial investment	\$ 852.739	100%
Debt (1)	\$ 100.000	12%
Capital (=TII - Debt)	\$ 752.739	88%
Composition of capital in initial investment	\$	%
Entrepreneurial capital (1)	\$ 752.739	100%
VC (= Capital - Entrep.capital)	\$ -	0%
VC Parameters		
Exit time (years) (2)	5	
Annual IRR (3)	50%	
Value of VC shares in exit year (4)	\$ -	
Venture equity Y0 for undiversified minority investor (5)	\$ 2.157.588,12	
Implied WACC for undiversified minority investor (5)	48,04%	
Venture equity for undiversified minority investor in VC exit year (6)	\$ 15.343.059,70	
% shares for VC in Y5 (= Y0) (7)	0,00%	
Post-money valuation (8)	\$ -	
Pre-money valuation (9)	\$ -	

8.4 Analisis de Sensibilidad

Se realizará un análisis en donde haremos variar en un 20% a más y a menos las variables *Ventas* y *Precio* obteniendo nuevamente los valores de *NPV for undiversified control investor*, el *Implied WACC* y la *TIR* para cada escenario.

	NPV	TIR	WACC
Ventas			
20%	\$ 2.743.917	113%	37,26%
0%	\$ 2.060.005	98%	37,08%
-20%	\$ 1.376.094	82%	36,81%
Precio			
20%	\$ 3.071.512	122%	37,43%
0%	\$ 2.060.005	98%	37,08%
-20%	\$ 1.048.499	72%	36,42%



Anexo 1 - Encuesta

30/12/11

encuestas online - software de encuestas - Análisis de resultados

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online


[Español](#) | [English](#) | [Português](#) | [Italiano](#) | [Français](#)
Diagrama de respuestas

Título: Lanzamiento de un nuevo producto - Silenciadores Deportivos Español
Filtros

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

Cuestionari
Cuestione

Página 1. Descripción del nuevo producto

1. ¿Qué opinión le merece en principio la idea de silenciadores especiales para autos?

		%
Muy interesante		18%
Interesante		39%
Neutro		15%
Poco interesante		15%
Nada interesante		14%

Respuestas recogidas: 74
Preguntas sin contestar: 3

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del producto?

		%
Precio		36%
Mejoras en performance (consumo, velocidad, aceleración)		71%
Diseño personalizado		15%
Atractivo		8%
Está de moda		3%
Ninguno de los anteriores		17%
Sonido simil Original		25%
Otro (Por favor especifique):		9%

Respuestas recogidas: 75
Preguntas sin contestar: 2

3. De los atributos que elegiste anteriormente, ¿cuál te parece más importante, y cuál el segundo más importante?

www.encuestafacil.com/MIArea/Analisis.aspx?EID=1150804&IMPRIMIR=1

1/4

30/12/11

encuestas online - software de encuestas - Análisis de resultados

respu

Preguntas sin contestar: 0

Página 2. Distribución e información sobre el producto

4. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?



Respuestas recogidas: 74

Preguntas sin contestar: 3

5. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?



Respuestas recogidas: 73

Preguntas sin contestar: 4

Página 3. Puntos débiles

6. Por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el producto



Respuestas recogidas: 64

Preguntas sin contestar: 13

Página 4. Intención de compra
www.encuestafacil.com/MiArea/Analisis.aspx?EID=1150804&IMPRIMIR=1

2/4

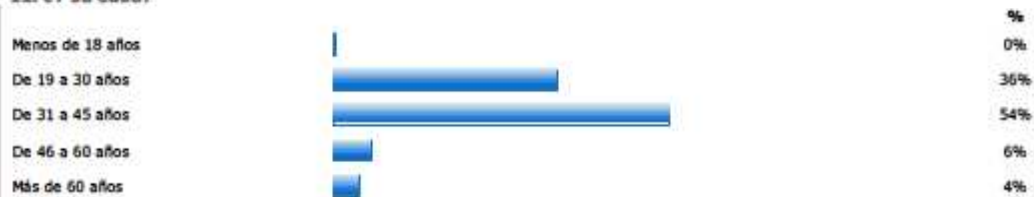
30/12/11

encuestas online - software de encuestas - Análisis de resultados

7. Partiendo de la base que el precio del producto le satisfaga, ¿lo compraría?

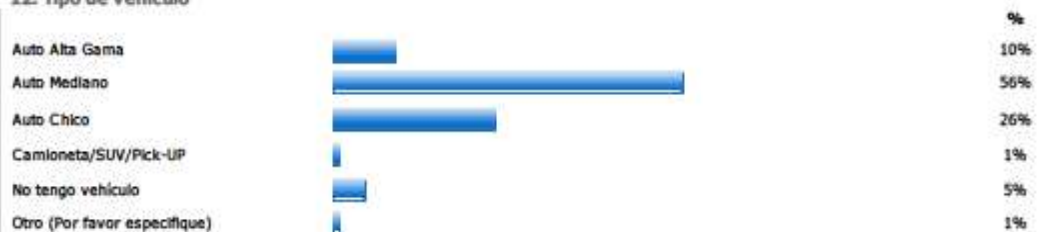
Respuestas recogidas: 72
Preguntas sin contestar: 5
8. ¿Compraría este producto a un precio de \$2500 con instalación incluida?

Respuestas recogidas: 72
Preguntas sin contestar: 5
Página 5. Comentarios
9. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este producto?
Preguntas sin contestar: 64
10. ¿Podría decirnos su sexo?

Respuestas recogidas: 73
Preguntas sin contestar: 4
11. ¿Y su edad?

Respuestas recogidas: 72

30/12/11

encuestas online - software de encuestas - Análisis de resultados

Preguntas sin contestar: 5
12. Tipo de vehículo

Respuestas recogidas: 73
Preguntas sin contestar: 4
[Mapa del sitio](#) | [Ayúdanos a mejorar](#) | [Condiciones](#) | [Política de privacidad](#) | [Quiénes somos](#) | [Recomienda](#) | [Favoritos](#) | [Trabaja con nosotros](#) |

Idiomas: [Español](#) | [English](#) | [Português](#) | [Italiano](#) | [Français](#) | [Deutsch](#) | [Русский](#)
[encuestafacil.com](#) | [gasvagosurvey.com](#) | [enquetefacile.com](#) | [enquetefacil.com](#) | [sondageolefacile.com](#) | [einfacheumfrage.de](#) | [prostatopros](#)

Copyright © 2005-2011 Encuesta Fácil, S.L. Tlf. (+34) 91 416 4609 ó Email a: Atención al cliente

TRIFACTORY

Bibliografía:

PORTER, Michael. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Pereiro, L.E. (2002), *Valuation of Companies in Emerging Markets*, NY:Wiley.

Yukelson, A, (2010) , *Estrategia Empresarial, Factores Críticos de Éxito (KSFs)*, [Powerpoint Slides]

Manuel Mora y Araujo (2002), *La estructura social de la Argentina: Evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual*, Santiago de Chile, Chile

ADEFA, *Anuario 2010*, Parque Automotor Argentino