



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

**Compañía bróker de leasing especializada en rubro
automotriz**

Alumno: Damián Santaya

Directora de la Carrera: Dra. Sandra Fernández

Tutor: Dra. Sandra Fernández

CABA, 30 de septiembre de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. INTRODUCCIÓN.....	4
B. EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES	6
IMPORTANCIA DE LA SOLUCIÓN	8
C. MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA	10
D. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA	15
1. ANÁLISIS PEST	15
2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	17
3. MATRIZ FODA.....	19
4. SITUACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTOR	24
5. LA ORGANIZACIÓN	25
6. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	26
E. CONCLUSIONES.....	29
F. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
G. ANEXOS.....	31
1. RANKING MERCADO AUTOMOTOR	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Monto de contratos firmados 2021	18
Gráfico 2: Apertura por tipo de bien sobre contratos firmados - 2021.....	22
Gráfico 3: Composición de los patentamientos por origen (en % del total mensual).	23
Gráfico 4: Organigrama de la compañía	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Patentamientos por provincia (en unidades) - mayo 2022	17
Tabla 2: Comparativo producción, exportaciones y ventas a concesionarios	21
Tabla 3: Plan de ventas por año.....	27
Tabla 4: Flujo de fondos.....	28

Tabla 5: TOP 40. Marcas livianos (automóviles + comerciales). En unidades.....	31
Tabla 6: TOP 10. Marcas comerciales pesados. En unidades.	31
Tabla 7: TOP 40. Modelos livianos (automóviles + comerciales). En unidades.....	32
Tabla 8: TOP 20. Modelos comerciales pesados. En unidades.	32

A. INTRODUCCIÓN

La compañía estudiada en el plan de negocios es un bróker de asesoramiento para leasing especializado en la industria automotriz. Su misión es ser una entidad ágil que capte las necesidades de los clientes y consiga la mejor financiación de vehículos.

La herramienta de financiación escogida es el leasing, un instrumento que alienta la inversión a mediano y largo plazo de bienes de capital. Su operatoria consiste en que una entidad financiadora adquiera el bien deseado por el cliente y le transfiera su uso mediante un pago periódico. Al final del contrato, el cliente puede hacerse dueño del bien con el pago de una opción de compra u optar por devolverlo. El bróker es el agente intermediario entre el cliente y la empresa que financie los vehículos. Derivará las operaciones a este último para que realice el análisis crediticio, fondee el negocio pagando al proveedor del bien y se ocupe de cobrarle el canon mensual al cliente. El rédito del bróker será una comisión ante cada negocio firmado.

La empresa estudiada escogió especializarse en rodados porque constituyen piezas imprescindibles para compañías de diversos rubros y no están afectados por la situación de una industria en particular. Su perfil de potenciales interesados es más que heterogéneo. La utilidad de los vehículos abarca desde la visita a clientes hasta el traslado de mercaderías y, en función de ello, se eligen los automóviles, camiones o camionetas más apropiados para cada cometido teniendo en cuenta la disponibilidad, el gusto y la capacidad económica de cada cliente. La propuesta de valor consiste en acercar estas herramientas insustituibles mediante un crédito accesible y atractivo como lo es el leasing.

Financiar vehículos tiene la ventaja de que son activos con un fuerte poder de reventa. En caso de morosidad, el dueño del bien recupera el vehículo y puede venderlo a un tercero de forma veloz sin mayores dificultades. El bien en sí constituye la principal garantía en caso de impago.

Se estudió el mercado automotriz a los fines de determinar su situación pasada, la actual y las perspectivas para los años venideros. Un mercado automotor en crecimiento incrementa las expectativas de éxito sobre el modelo de negocios. Por otro lado, se han identificado las marcas y los modelos más solicitados para establecer alianzas con los concesionarios que los comercialicen y de esta manera atender a las demandas más habituales de los potenciales clientes.

El modelo de negocios propone el análisis y desarrollo de un bróker que actúa como agente intermediario entre el cliente y la empresa que financia los vehículos. Se ocupa de asesorar a cada cliente en la búsqueda de automóviles, pick ups, utilitarios y camiones. Cuando el cliente encuentra el vehículo que desea, recibe una cotización con la cuota mensual a pagar por el uso de la unidad. Si está interesado, el bróker lo contacta con la empresa financiadora para definir los pormenores

del contrato. Partiendo de un análisis del contexto macroeconómico, se identificaron los factores externos que rodean y condicionan el negocio. Se estudiaron los aspectos más importantes del leasing, buscando mejorar el alcance de esta herramienta financiera que en muchos casos no es tenida en cuenta por mero desconocimiento.

Es objetivo del presente trabajo determinar la viabilidad económica y financiera del bróker de leasing para promover la venta y financiación de vehículos. La razón de ser del negocio guarda la intención de captar nuevos clientes bajo la premisa de no inmovilizar capital de trabajo y pagar por los vehículos a medida que se utilizan.

Se desarrollaron estrategias para el posicionamiento de la compañía neutralizando las amenazas, superando las debilidades y sacando provecho de las oportunidades que brinda el contexto. Se determinaron el tamaño de la organización, las expectativas a futuro, los costos, el plan de ventas y el flujo de fondos para conocer la rentabilidad de la compañía.

B. EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

El rubro automotriz que había superado los 900 mil patentamientos durante 2017, comenzó una merma que alcanzó su punto más álgido en 2020 con apenas 344 mil. Para 2021 hubo un repunte y se alcanzaron las 384 mil unidades, número que se encuentra muy lejos de los años más favorables para el sector (INDEC, 2022).

La profundización de las restricciones de divisas provoca trabas en el ingreso de mercadería proveniente del exterior y la demanda interna no es satisfecha. El problema principal se genera en las autopartistas nacionales (en su mayoría PyMEs) dado que cada vehículo que se produce en el país cuenta, en promedio, con un 60-70% de piezas importadas.

¿Es oportuno el planteo de un modelo de negocios orientado al leasing automotriz en este marco restrictivo y de incertidumbre? En una primera instancia la respuesta tiende a ser afirmativa. Las empresas necesitan acceder a créditos sin descapitalizarse y el leasing se presenta como una alternativa novedosa porque para muchos puede resultar desconocida. Desde el aspecto económico del negocio en sí, una ventaja radical de enfocarse en el rubro automotriz es el perfil heterogéneo de los interesados, que provienen de cualquier rama de la industria. La necesidad de contar con vehículos va desde automóviles para visitar a sus clientes hasta pick ups, utilitarios y camiones para el traslado de mercaderías. Estas funciones son inherentes a cualquier sector. Muchas compañías incluso ofrecen los vehículos como beneficio para sus empleados, escogiendo distintos perfiles de acuerdo al perfil jerárquico del futuro usuario.

Al momento de buscar financiación, las PyMEs cuentan con una serie de alternativas que permiten el acceso a dinero para cubrir distintas necesidades tales como la compra de insumos, tecnología o ampliación de la capacidad productiva de la empresa. El acuerdo en cuenta corriente, por ejemplo, es una vía habitual de liquidez para cubrir gastos. El descuento de cheques, por otro lado, permite cambiar estos documentos por efectivo. Una tercera opción habitual es la venta de facturas de crédito electrónicas donde se vende a un banco una promesa de cobro futuro a cambio de una acreditación instantánea.

El leasing permite financiar el 100% del valor del bien y presenta interesantes deducciones impositivas. Durante el contrato, el cliente no es propietario del bien y no es alcanzado por el impuesto a los bienes personales.

A menudo es comparado con el crédito prendario, que consiste en un préstamo con garantía donde el deudor recibe una suma de dinero para la adquisición de un bien que se prenda en favor del acreedor del crédito. Esta opción es ofrecida por la mayoría de las entidades bancarias y habitualmente financia un 70% del valor del bien. La prenda, como el leasing, permite no

Compañía bróker de leasing especializada en rubro automotriz

inmovilizar todo el dinero en el capital de trabajo sino ir pagándolo mientras se usa. Sin embargo, cuenta con diferencias bien marcadas. No financia el 100% del valor del bien, las deducciones por ganancias son menores y es alcanzado por el impuesto a los bienes personales dado que el bien es patrimonio del deudor. Un punto a tener en cuenta desde el lado de quien otorga el crédito es que la prenda permite estructurar operaciones a plazos menores que el leasing y eso los tienta a ofrecer más esta alternativa bajo un contexto nacional de incertidumbre e inestabilidad.

Pese a las ventajas mencionadas, la penetración del leasing en el mercado nacional aún es incipiente. En un relevamiento del Banco Central, el 41% de los encuestados había oído hablar de los préstamos con garantía prendaria y tan solo un 15% del leasing (BCRA, 2017, p. 36).

El plan de negocios busca fortalecer el crecimiento del mercado automotriz y del leasing, a través de la financiación de automóviles, utilitarios, pick ups, camiones y utilitarios deportivos. Los vehículos son herramientas primordiales para las compañías y requieren de un desembolso de dinero considerable para su adquisición.

En el leasing intervienen tres partes fundamentales: la entidad financiadora, el cliente que hará uso del bien (tomador), y el proveedor encargado de venderlo. Este último participante por lo general es elegido por el cliente, aunque existe la posibilidad de que la compañía financiadora se ocupe de buscarlo. El bróker en este circuito tendrá el rol de mediador y facilitador del negocio. El proveedor confecciona una proforma del bien en cuestión con su descripción y precio. Con ello la entidad financiadora genera una cotización que establece plazo, canon mensual a pagar por el uso del bien y determina el valor de la opción de compra al final del contrato. Si el cliente está interesado, se somete a un análisis crediticio y se avanza con el leasing. El financiador le compra el bien al proveedor, se convierte en su dueño y se lo otorga al tomador para su uso y goce hasta el final del contrato.

Quien financia la operación es llamado dador. Se encarga de comprarle el bien al contado al proveedor y como dueño le transfiere la tenencia al cliente que se denomina tomador. Existen tres tipos de dadores: los bancos comerciales que albergan la mayoría de los negocios, las compañías puramente dedicadas al leasing y también existen actores que ofician de dadores y proveedores a la vez, ofreciendo financiación para sus productos como ser Toyota Financial Services o HP.

Como la mayoría de los dadores son bancos, ofrecen el leasing a sus clientes habituales de otros productos y no cuentan con tiempo y dedicación para conseguir proveedores y unidades. Aquí nace una oportunidad para el bróker, que adoptando una actitud proactiva saldrá a captar nuevos clientes y se ocupará de brindarles una atención personalizada encontrando al proveedor indicado para su necesidad.

Cuando se alcanza el final del contrato, el tomador tiene la opción de devolver el bien o puede ejercer la opción de compra, aspecto que diferencia al leasing del alquiler. Con el ejercicio de la opción de compra, el dador transfiere al tomador la propiedad y titularidad del bien.

Por lo general se clasifica al leasing en dos grandes grupos: el tipo financiero donde prevalece para el tomador la intención de adueñarse del bien porque la opción de compra tiene el valor de un canon más, y el tipo operativo semejante a un alquiler con opción de compra determinada a precio de mercado y un canon sustancialmente más barato.

IMPORTANCIA DE LA SOLUCIÓN

En el plano automotor, la flota circulante en Argentina o parque “vivo” al cierre del año 2020, estaba compuesto por un total de 14.564.842 vehículos (incluyendo automóviles, comerciales livianos y pesados, no incluyendo en el reporte acoplados y otros remolques). La flota circulante en Argentina a fin de 2021 es de 14.840.010 vehículos, lo cual representa un incremento del 1,88%. En base a los datos poblacionales, la proporción de habitantes por cada vehículo es 3,1. La edad promedio de los automóviles en el país es mayor a los 10,9 años (Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes, 2022).

Contribuir a la baja de la antigüedad promedio del parque automotor permite la renovación tecnológica de las empresas, la reducción de las emisiones de gases contaminantes y una mejora en la seguridad vial de la mano de vehículos modernos que superan pruebas cada vez más exigentes referidas a la calidad.

En cuanto a la financiación, pese a contar con una serie de ventajas impositivas el leasing está muy poco difundido en Argentina. El volumen anual de operaciones como porcentaje del PIB ronda el 0,1% y resulta despreciable incluso frente a otros países latinoamericanos como Colombia (2,2%), Perú (1,18%) o Chile (0,81%). En Estados Unidos este ratio alcanza el 2,06% mientras que el Reino Unido supera el 3%. Estonia lidera el ranking mundial con un 4,97% de su PIB (Gleeson, 2018, p. 14).

La compañía bróker será la encargada de captar clientes y ofrecerles los vehículos que se ajusten a sus necesidades. Para acceder a ellos, se presentará la herramienta de leasing que cuenta con incentivos fiscales y subsidios del estado. Resulta crucial apoyar a las PyMEs en la reactivación de la actividad dado que son las responsables del 65% del empleo privado en el país (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2019).

ANTECEDENTES

Las PyMEs en la interacción con el sistema financiero presentan, por diversos motivos, ciertas dificultades tanto para conocer como acceder a los instrumentos de financiamiento disponibles. Esto constituye una importante limitación al crecimiento de las PyMEs y de la economía en su conjunto. Además, tienen dificultades para presentar la información, documentación y proyectos de inversión de calidad que las califique para acceder al financiamiento. Esto se traduce también en un problema para las entidades crediticias quienes lo reducen mediante restricciones en el otorgamiento de financiación a estas empresas, ya sea en el monto a otorgar de la línea de crédito, en los plazos o, en el peor de los casos, el rechazo de la solicitud (De Los Santos et al., 2019).

La mayor fuente de financiamiento para solventar las necesidades de las empresas se da por fondos de los propietarios de las PyMEs o la reinversión de utilidades, constituyendo un 68,1% del financiamiento total (Laudani et al., 2020). Esta situación acompañada del poco arraigo del leasing en Argentina, representan un puntapié para ofrecer a las empresas soluciones que no están siendo contempladas. Existe una traba cultural en la Argentina que se basa en que la gente prefiere tener la propiedad y no pagar por el uso (Chamorro, 2018, p. 45). Esto fue evidenciado en el impacto que tiene esta herramienta en el PIB de cada país. El mayor desafío del leasing es provocar un cambio cultural en la sociedad argentina y posicionarse como una alternativa atractiva.

La estructura de dadores en el mercado de leasing ha evolucionado estos últimos años, acercándose a la distribución que tienen mercados maduros, donde existe mayor presencia de compañías independientes. Mantener esta estructura es importante para cuando se logren alcanzar períodos de activación y estabilidad económica (Rodríguez Falcón, 2021). Como se ha mencionado, se distinguen tres tipos de dadores principales. La compañía en principio establecerá una alianza con una entidad bancaria, tomando como referencia el caso de una compañía bróker de leasing asentada en la provincia de Córdoba de similar operatoria y hoy posicionada como la más reconocida en el rubro.

C. MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA

El presente trabajo determinará la viabilidad económica y financiera del bróker de leasing especializado en el rubro automotriz. Para el estudio del mercado y la competencia, se presentará un análisis de entorno del leasing a través de la matriz PEST y complementando el análisis externo se estudiarán las 5 fuerzas de Porter. Luego se conciliarán los aspectos internos y externos del negocio mediante una matriz FODA con el objetivo de definir estrategias.

ANÁLISIS PEST

El análisis PEST evalúa factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Es un instrumento de utilidad para conocer un mercado y funciona como marco debido a que se centra en factores externos. El conocimiento de estas cuatro perspectivas ofrece ayuda a la hora de tomar decisiones.

El factor político evalúa el impacto que provocan las decisiones gubernamentales en el negocio analizado. Se destacan la política fiscal, la legislación, restricciones al comercio y los impuestos.

El factor económico incluye la inflación, la tasa de interés, el costo de capital de las empresas, el poder adquisitivo de los clientes y su consecuente poder de compra.

El factor socio-cultural apunta a las fuerzas que afectan opiniones, intereses y hábitos de la sociedad influyendo en sus decisiones de compra. Son ejemplos de este factor la educación, la salud, la opinión pública, distribución del ingreso, factores étnicos y demográficos (crecimiento de la población, edad).

El factor tecnológico se refiere a tendencias en el uso de sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. Es impulsor de los negocios mejorando su calidad y reduciendo tiempos para la concreción de operaciones.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas que en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2008, Capítulo 3) se definen de la siguiente manera:

1. Rivalidad entre empresas competidoras. Es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas. Tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores pero también cuando la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precio se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina); cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

2. Ingreso potencial de nuevos competidores. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado. El trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar

enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

4. Capacidad de negociación de los proveedores. Afecta la intensidad de la competencia en una industria. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. En otras industrias resulta más económico contratar proveedores externos de componentes que fabricarlos por su cuenta.

5. Capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios.

MATRIZ FODA

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths-weakness-opportunities-threats) es una importante herramienta de estudio de la situación de la empresa analizando aspectos internos (fortalezas-debilidades) y externos (oportunidades-amenazas). Permite desarrollar cuatro tipos de estrategias conciliando lo endógeno y lo exógeno.

Las estrategias FO utilizan fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas para neutralizar el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA,

por último, son estrategias defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones. Primero, la matriz FODA constituye un punto de partida y no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. En segundo lugar, es una evaluación estática en el tiempo (similar una fotografía) que está sujeta a cambios. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias (David, 2008, Capítulo 6).

SITUACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTOR

A modo de conocer la situación del mercado nacional, se investigaron cuáles son las marcas y modelos más solicitados en los distintos rubros para priorizar a los proveedores de acuerdo con su peso en el mercado.

LA ORGANIZACIÓN

Se define la cantidad de empleados a contratar en el desarrollo del proyecto así como también las tareas que serán externas a la compañía.

RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Para la toma de decisiones hay diversas métricas que ofrecen información sobre la rentabilidad de un proyecto. En este caso se han escogido el VAN y el TIR.

El VAN es un criterio de inversión que consiste en actualizar los flujos de caja futuros (cobros y pagos). Se traen al presente los flujos de caja esperados, descontándolos a un tipo de interés determinado. Así, el VAN expresará una medida de rentabilidad de un proyecto en términos absolutos.

El VAN se calcula conforme a la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

I_0 es la inversión inicial;

F son los flujos de caja en cada periodo;

n es el número de periodos; y

k la tasa de descuento.

Cuando el VAN es superior a cero, se puede entender que la actualización de los flujos de caja generara beneficios. Si el VAN es igual a cero, la inversión no generará beneficios ni pérdidas. Y finalmente, cuando el VAN es inferior a cero, el proyecto de inversión generara pérdidas.

La TIR se calcula a partir del VAN. Concretamente la TIR es la tasa de descuento en la fórmula del VAN que se explicó anteriormente. Para su cálculo, se lleva el VAN a cero. Cuanto más alta sea la TIR de una inversión en un proyecto, más deseable será la inversión. Lo más razonable es comparar la TIR con un coste de oportunidad (r) propio de cada inversor. Cuando la TIR sea superior a este coste de oportunidad, la inversión tendrá sentido económico.

D. RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS PEST

A los fines de identificar el contexto externo que rodea el negocio, se llevó a cabo el análisis PEST.

Factores políticos

El leasing cuenta con una serie de beneficios impositivos que se describen a continuación. Tienen por objetivo hacer más atractivo al producto y mejorar su alcance.

El importe del canon se deduce del Impuesto a las Ganancias que pagan las empresas. Un tomador puede deducir en ganancias la cuota de capital y también de intereses, lo que lo distingue de un préstamo tradicional donde solo pueden deducirse los intereses.

El IVA se financia sin costo a lo largo del plazo del contrato. Esto significa que no se genera una inmovilización de crédito fiscal al inicio como sucedería en una compra.

El tomador no está alcanzado por el Impuesto a los Intereses ni el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta o Bienes Personales. Durante el período de leasing, el tomador hace uso del bien pero no es su dueño, por lo tanto no forma parte de su patrimonio. Esta particularidad del leasing es clave frente al crédito prendario donde el deudor continúa siendo el propietario.

Un aspecto considerable en este plano es la inestabilidad política. El negocio de leasing no es la excepción y también resulta víctima de las vacilaciones ante los cambios de gobierno. El estrecho vínculo entre el BCRA y cada gobierno genera que las políticas monetarias sean decisivas, por ejemplo, al momento de fijar la tasa de interés de referencia.

En cuanto al marco legal, como se vio en el apartado de “El Problema y sus Antecedentes”, la ley de contrato de leasing fue sancionada en mayo de 2000 y allí se definen las condiciones generales.

Por último y no menos importante, está el tema de las trabas a la importación. Las regulaciones que dificultan el ingreso de maquinarias provenientes del exterior impiden satisfacer su demanda, provocan un incremento general de precios ante la poca oferta y afectan a la baja las ventas del sector.

Factores económicos

La tasa de interés tiene una tendencia marcada a la suba y, si bien todavía se encuentra por debajo de la inflación, la política económica busca achicar esta brecha. Este indicador junto con la tasa del bien y el plazo constituyen las variables más importantes a la hora de fijar el canon que pagará el cliente.

La inflación continúa en franco aumento afectando el precio de los activos y dificulta la sostenibilidad de condiciones desde que se cotizan los bienes hasta que se compran, obligando a realizas recálculos y ajustes sobre la marcha.

La utilización de la capacidad instalada sufrió un inevitable retroceso durante la pandemia. En el último tiempo, tras la fuerte crisis, comenzó un período de disminución en la tasa de desempleo con el consecuente aumento de la producción.

Otro factor que no escapa del análisis es la devaluación sufrida por el peso en los últimos años. Los clientes, ante la desconfianza de la moneda local, prefieren invertir su capital en activos como resguardo de la inflación.

Factores sociales

El nivel de riqueza de los clientes influye en su decisión para optar por primeras o segundas marcas al momento de adquirir un vehículo. Inclusive los automóviles de origen chino fueron ganando consideración a través de sus precios competitivos y constituyen una alternativa cada vez más frecuente.

La inversión en bienes de capital fue un resguardo de valor en los últimos años y como se mencionó dentro de los factores económicos, la sociedad tiene gran desconfianza del peso argentino y se inclina por los activos.

En el plano demográfico, la mayor cantidad de vehículos patentados obedece la distribución poblacional del país. Buenos Aires ronda el 28% de los patentamientos, seguido de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe (SIOMAA, 2022)¹. Esos 4 distritos explican casi un 70% de las ventas totales de 0 km en el país. Por la ubicación geográfica del equipo bróker, el foco estará en los clientes del AMBA no provocando esto una exclusión de negocios para empresas del interior del país.

¹ SIOMAA: Sistema de Información Online del Mercado Automotor de Argentina.

Tabla 1: Patentamientos por provincia (en unidades) - mayo 2022

	May.2022 (Unidades)	Part %	Abr.2022 (Unidades)	Part %	May.2021 (Unidades)	Part %	Var % m/m	Var % a/a	Acum 2022	Part %	Acum 2021	Part %	Var % acum
1 BUENOS AIRES	9.623	27,4%	8.886	27,8%	6.398	27,9%	8,3%	50,4%	48.690	27,9%	49.109	28,5%	-0,9%
2 CIUDAD AUTONOMA DE BS AS	6.743	19,2%	5.941	18,6%	4.241	18,5%	13,5%	59,0%	32.232	18,5%	30.804	17,9%	4,6%
3 CORDOBA	3.692	10,5%	3.385	10,6%	2.452	10,7%	9,1%	50,6%	19.102	11,0%	18.575	10,8%	2,8%
4 SANTA FE	3.599	10,3%	2.978	9,3%	2.205	9,6%	20,9%	63,2%	17.228	9,9%	16.437	9,5%	4,8%
5 MENDOZA	1.244	3,5%	1.209	3,8%	801	3,5%	2,9%	55,3%	6.211	3,6%	6.333	3,7%	-1,9%
6 TUCUMAN	1.096	3,1%	1.069	3,3%	746	3,3%	2,5%	46,9%	5.363	3,1%	5.873	3,4%	-8,7%
7 SALTA	918	2,6%	743	2,3%	523	2,3%	23,6%	75,5%	4.352	2,5%	4.027	2,3%	8,1%
8 ENTRE RIOS	881	2,5%	753	2,4%	614	2,7%	17,0%	43,5%	4.362	2,5%	4.399	2,6%	-0,8%
9 NEUQUEN	813	2,3%	859	2,7%	501	2,2%	-5,4%	62,3%	4.077	2,3%	4.016	2,3%	1,5%
10 CORRIENTES	754	2,1%	600	1,9%	475	2,1%	25,7%	58,7%	3.704	2,1%	3.624	2,1%	2,2%
11 CHACO	717	2,0%	635	2,0%	508	2,2%	12,9%	41,1%	3.605	2,1%	3.607	2,1%	-0,1%
12 CHUBUT	631	1,8%	646	2,0%	523	2,3%	-2,3%	20,7%	3.165	1,8%	3.686	2,1%	-14,1%
13 MISIONES	490	1,4%	522	1,6%	390	1,7%	-6,1%	25,6%	2.708	1,6%	2.766	1,6%	-2,1%
14 LA PAMPA	475	1,4%	426	1,3%	306	1,3%	11,5%	55,2%	2.345	1,3%	2.349	1,4%	-0,2%
15 SANTIAGO DEL ESTERO	467	1,3%	408	1,3%	211	0,9%	14,5%	121,3%	2.127	1,2%	1.870	1,1%	13,7%
16 RIO NEGRO	444	1,3%	396	1,2%	308	1,3%	12,1%	44,2%	2.240	1,3%	2.446	1,4%	-8,4%
17 SAN JUAN	399	1,1%	376	1,2%	283	1,2%	6,1%	41,0%	2.034	1,2%	2.031	1,2%	0,1%
18 SANTA CRUZ	362	1,0%	283	0,9%	211	0,9%	27,9%	71,6%	1.599	0,9%	1.373	0,8%	16,5%
19 SAN LUIS	356	1,0%	329	1,0%	215	0,9%	8,2%	65,6%	1.830	1,1%	1.763	1,0%	3,8%
20 JUJUY	339	1,0%	388	1,2%	298	1,3%	-12,6%	13,8%	1.816	1,0%	1.949	1,1%	-6,8%
21 TIERRA DEL FUEGO	337	1,0%	354	1,1%	269	1,2%	-4,8%	25,3%	1.765	1,0%	1.746	1,0%	1,1%
22 CATAMARCA	274	0,8%	275	0,9%	164	0,7%	-0,4%	67,1%	1.430	0,8%	1.345	0,8%	6,3%
23 FORMOSA	265	0,8%	282	0,9%	149	0,6%	-6,0%	77,9%	1.346	0,8%	1.350	0,8%	-0,3%
24 LA RIOJA	173	0,5%	180	0,6%	140	0,6%	-3,9%	23,6%	926	0,5%	1.019	0,6%	-9,1%
TOTAL	35.092		31.923		22.931		9,9%	53,0%	174.257		172.497		1,0%

Fuente: SIOMAA

Factores tecnológicos

El interés por el recambio tecnológico es un aspecto positivo para el negocio de leasing porque motiva a los clientes a renovar su flota. A menudo eligen cambiar sus vehículos por desgaste, exceso de kilometraje respecto de la vida útil planificada pero también influyen las nuevas comodidades y facilidades de los nuevos automóviles que motivan en los usuarios la búsqueda de un mayor confort.

La tecnología no solo juega un rol en la elección de los clientes sino también en el origen del negocio. Se envían cotizaciones inmediatas vía web para conocer el canon que deberían pagar de acuerdo con la financiación que buscan. La distancia no ocasiona impedimentos.

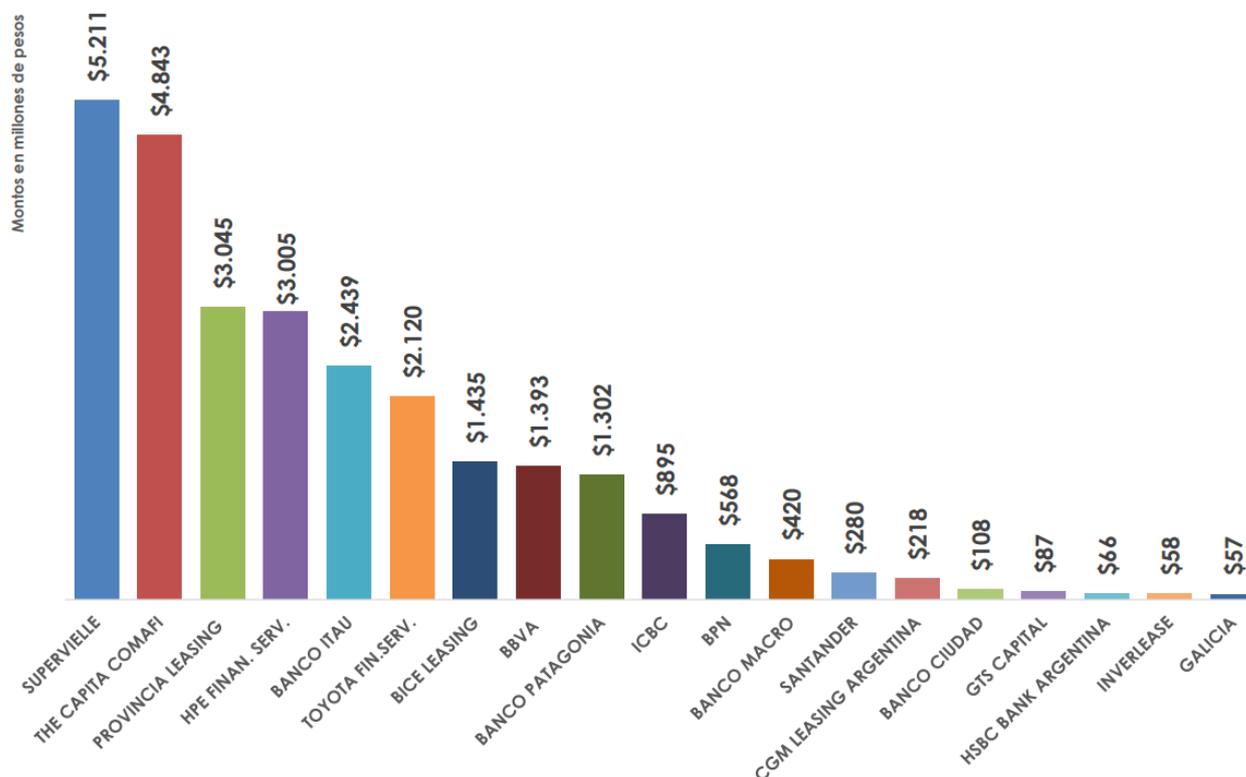
2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre empresas competidoras

El mercado cuenta con pocos jugadores y en su mayoría son bancos que acercan a sus clientes el leasing como un producto más. La intención del bróker es salir a captar nuevos clientes que no estén familiarizados con la operatoria. Se establecerá un acuerdo de servicios con uno de los

principales referentes para acercarle nuevos negocios y que se ocupe de financiarlos. La rivalidad estará dada fundamentalmente con el resto de las compañías dadoras. No se conocen muchos brókers en el rubro. El más importante concentra sus operaciones en provincias del interior del país por lo que no representa un rival directo.

Gráfico 1: Monto de contratos firmados 2021



Fuente: Asociación de Leasing de Argentina

Ingreso potencial de nuevos competidores

Hoy en día no hay una amenaza latente dado que no existen brókers y como se vio gran parte del mercado está acaparado por los bancos. De prosperar el negocio, la aparición de otros brókers constituirá una posibilidad real y por lo tanto será crucial sostener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

El leasing continúa siendo un instrumento financiero con escasa penetración porque los clientes se inclinan por otros tipos de financiación. Un ejemplo típico resulta el préstamo “clean” donde los bancos asignan dinero a las empresas para que lo destinen a su capital de trabajo. Muchas

concesionarias también presentan sus propios planes de financiación. Es importante desarrollar las ventajas que ofrece el leasing principalmente desde el plano impositivo para que los clientes se vuelquen por esta opción.

Capacidad de negociación de los proveedores

Se pueden analizar a los proveedores desde dos aristas. En primer lugar están los proveedores de los vehículos con quienes la comunicación será fluida y no tienen un gran poder de negociación dado que cada fabricante cuenta con varios concesionarios e incluso puede optarse por una marca sustituta. El bróker puede asesorar al cliente pero siempre será este último quien tome la última decisión sobre el rodado.

En segundo lugar se considera a la entidad financiadora. Será la encargada de proveer el fondeo de dinero para adquirir el bien y constituye una pata clave para que el bróker porque además es quien paga las comisiones por cada negocio que se origine. De romper lazos con esta compañía (que posiblemente sea un banco), deberá buscarse un proveedor alternativo para desarrollar el servicio.

Capacidad de negociación de los consumidores

Los clientes como se explicó anteriormente tienen un perfil heterogéneo y pertenecen a industrias variadas. En la instancia de cotización habitualmente recorren varias compañías buscando plazos y cuotas atractivos poniendo un techo a la ganancia que se alcance en cada negocio. Si la competencia es más barata, hay pocos argumentos para que el cliente no vaya allí.

Por otro lado, la fuerza individual de cada cliente es exigua porque el mercado automotriz es amplio, diverso y está en constante renovación. No tiene injerencia para generar alteraciones en la oferta.

3. MATRIZ FODA

Se mencionarán en primer lugar los aspectos positivos internos y externos del negocio para luego abocarse en los negativos. Una vez recabada esa información se parte de allí para considerar las distintas estrategias a implementar.

Fortalezas

- i. Compañía experta en leasing con años de experiencia en el rubro.
- ii. Velocidad de respuesta. Cotizaciones y firmas de negocio en tiempos menores a la competencia.
- iii. Equipo especializado en Asset Management. Conocimiento de los activos, su mercado y depreciación.
- iv. Atención personalizada. Si el cliente no encuentra el vehículo que desea, la compañía se ocupa de buscarlo entre los distintos concesionarios y/u ofrecer alternativas semejantes.
- v. Plazos de financiación de hasta 61 meses.
- vi. Organización motivada por comisiones de venta.
- vii. Presencia activa en redes sociales.
- viii. Alianzas con concesionarios para la derivación de potenciales clientes.
- ix. Gastos de flete, formularios, patentamiento y adicionales incluidos en la financiación
- x. Acuerdos con proveedores para ofrecer servicios a los clientes tales como mantenimiento preventivo, GPS telemetría, informe de flota, protección de cristales o ploteo vehicular.

Oportunidades

- i. Posibilidades de expansión en otros rubros. En un principio el bróker se dedicará a ofrecer leasing de vehículos pero también puede ampliar el negocio a maquinarias, agro, computación o equipos médicos capacitando a la organización o ampliándola para abocarse a otros sectores.
- ii. Incentivo del Estado hacia el leasing a través de exenciones impositivas y tasas subsidiadas. La medida más reciente es el ofrecimiento de créditos por \$ 15.000 millones de pesos con una tasa fija de 24% a través del Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP).
- iii. Instrumento financiero poco conocido y con enormes capacidades de expansión.
- iv. La publicidad en línea (Google Ads) permite tener llegada a clientes difíciles de contactar por otra vía.
- v. Efecto rebote de la economía nacional tras el fin de las medidas restrictivas vinculadas a la pandemia.
- vi. Estudio sobre el leasing de vehículos usados para llegar a más clientes.

- vii. El congreso de leasing es una gran oportunidad para hacerse conocido. Es un evento que se realiza todos los años y reúne a entidades dadoras, proveedores y clientes.
- viii. La producción de automóviles continúa mejorando sus estadísticas interanuales. En junio 2022 se registró una suba del 4,2% respecto de mayo y un aumento del 20,9% en relación a igual mes del año pasado. El primer semestre de 2022 registró un incremento del 25,9% respecto de la producción registrada en el primer semestre de 2021 (ADEFAs, 2022)².

Tabla 2: Comparativo producción, exportaciones y ventas a concesionarios

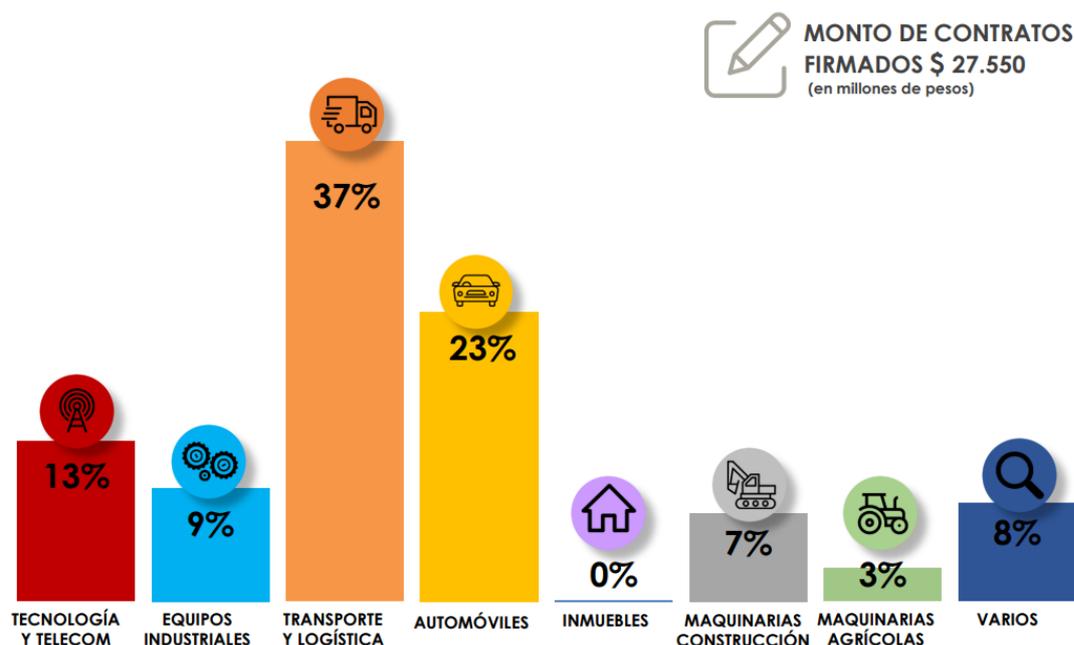
	May 2022	Jun 2022	Var. %	Jun 2021	Var. %	Acumulado 2021	Acumulado 2022	Var. %
Producción Nacional	46.422	48.392	4,2%	40.035	20,9%	193.580	243.698	25,9%
Exportaciones	26.781	31.892	19,1%	22.737	40,3%	107.877	140.049	29,8%
Ventas a Concesionarios	33.730	37.236	10,4%	28.187	32,1%	172.426	181.233	5,1%
Ventas a Conc. Veh. Nac.	17.567	19.833	12,9%	15.234	30,2%	81.132	97.095	19,7%

Fuente: ADEFAs

- ix. Desconfianza de la sociedad en el peso argentino que alienta a comprar bienes de capital como resguardo de valor.
- x. El leasing de vehículos continúa consolidado como el rubro más buscado por los clientes. Las estadísticas del año 2021 que se aprecian en el gráfico 2 indican que transporte y logística es el rubro con más contratos firmados, seguido de automóviles. Un 60% de las operaciones celebradas el año pasado tuvieron un vehículo como objeto.

² ADEFAs: Asociación de Fabricantes de Automotores.

Gráfico 2: Apertura por tipo de bien sobre contratos firmados - 2021



Fuente: Asociación de Leasing de Argentina

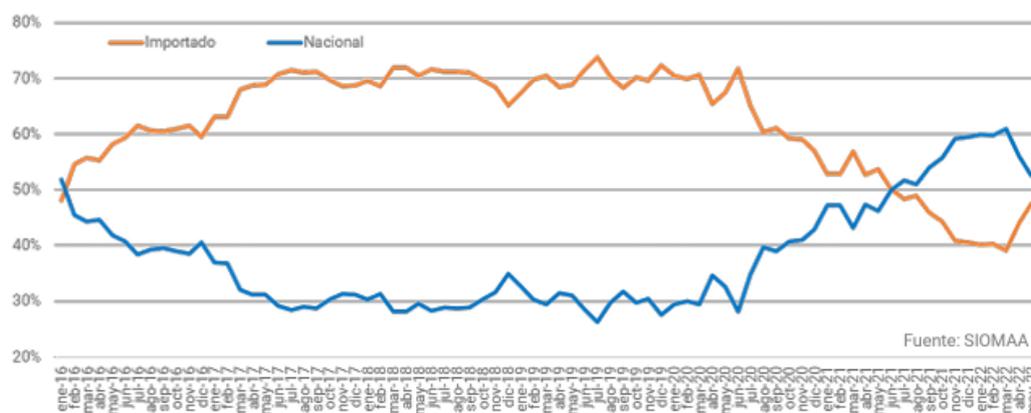
Debilidades

- i. La compañía bróker no cuenta con reputación en el mercado.
- ii. No se dispone de una cartera de clientes previos.
- iii. Mercado acotado a vehículos.
- iv. Dependencia de la empresa dadora que financiará el negocio.
- v. Estructura organizacional pequeña.
- vi. Publicidad escasa.
- vii. Ausencia de página web que haga llegar a los clientes la misión y visión de la compañía.

Amenazas

- i. Aparición de nuevos competidores ante la viabilidad del proyecto.
- ii. Tasas de interés en aumento que encarecen los costos para los clientes.
- iii. Aparición de nuevas fuentes de financiación con mayores atractivos.
- iv. Dificultad de ingreso al país de vehículos importados que atraigan clientes interesados, por ejemplo, en marcas de alta gama. Hace 3 años aproximadamente el 70% de los patentamientos correspondían a vehículos importados. Como se observa en el gráfico 2, a partir de junio 2021 los vehículos nacionales ganaron mayor preponderancia superando a los fabricados fuera del país.

Gráfico 3: Composición de los patentamientos por origen (en % del total mensual).



Fuente: SIOMAA

- v. Récorde de inflación que reducen el poder adquisitivo de los clientes.
- vi. Cierre de fábricas automotrices.
- vii. Restricciones a la importación de piezas como consecuencia de la falta de dólares que afecta el desempeño de la industria incluyendo a las fábricas automotrices en el país.
- viii. Impuestos a los bienes de lujo: la baja del piso para este impuesto provoca que muchos de los vehículos buscados por los tomadores estén alcanzados provocando un encarecimiento en el precio de los automóviles y en la financiación.
- ix. Atracción de otras entidades hacia los colaboradores más capacitados.

Estrategias FO

- a) Concertar reuniones con empresas que manejen flotas de vehículos para hacerles conocer las ventajas del leasing y cotizarles costos de renovación (F i; O iii).
- b) Conocer la disponibilidad de vehículos en las concesionarias para llevarles a los clientes propuestas con stock disponible que mejoren los plazos de entrega de los 0 km. Usualmente los clientes por falta de tiempo no consiguen proformas de los proveedores y se pierde el negocio. La estrategia es llevarles la propuesta servida para su consideración (F iv; O x).

Estrategias DO

- a) Desarrollar un plan objetivo para el primer año que, de cumplirse, lleve a la compañía a expandirse captando también clientes de maquinarias y equipos (D iii; O i).
- b) Presentación del bróker en el congreso de leasing. Inversión en un publicidad y página web para mejorar el alcance (D vi; D vii; O iv; O vii).

Estrategias FA

- a) Ante la aparición de nuevos competidores, es importante crear una ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo. Una fortaleza que minimiza esta amenaza es el acuerdo con proveedores para la exclusividad en el ofrecimiento de servicios adicionales a la adquisición de vehículos. El cliente tiene que percibir el diferencial de servicio. (F x; A i)
- b) Ante el aumento desbocado de la inflación, es importante hacerle llegar al cliente una propuesta que mantenga la cuota fija por un plazo de 3 a 5 años para que, desde la perspectiva del cliente, lo ayude a “licuar” la cuota con el paso del tiempo (F v; A v).

Estrategias DA

- a) Establecer un bono anual por objetivos a los empleados para tener al personal capacitado con motivaciones evitando su rotación (D v; A ix).
- b) Reuniones con proveedores de maquinaria para conocer las facilidades de financiación que ofrecen a sus clientes. Cuando el bróker se considere apto, salir a ofrecer también este tipo de bienes para contrarrestar los vaivenes de la industria automotriz (D iii; A iv; A vi; A viii).

4. SITUACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTOR

Se hizo un relevamiento para conocer los vehículos más solicitados en la República Argentina. Para el rubro livianos (automóviles + comerciales) en lo que va del año, Toyota es la líder en patentamientos seguida de Fiat que durante 2022 está desplazando a Volkswagen como la segunda marca más vendida. El top 5 lo completan Renault y Chevrolet, manteniendo sus posiciones respecto del año pasado.

En cuanto a los modelos, el Fiat Cronos es el automóvil con más patentamientos en mayo 2022 como así también en la tabla general del año y repite el máximo escalafón obtenido en 2021. El segundo lugar lo mantiene la camioneta Toyota Hilux y en tercer lugar de mayo 2022 se ubica provisoriamente el Chevrolet Cruze. El podio en 2021 había finalizado con Cronos, Hilux y Amarok. Para lo que va de 2022, Cronos continúa líder pero lo escolta el Peugeot 208 con un sorprendente crecimiento interanual de 148% y cierra el podio Hilux.

En el segmento pesados, Mercedes Benz capta un 44% del mercado y lo siguen Iveco y Scania. Estas tres marcas explican más del 80% de los patentamientos de camiones en el país y los esfuerzos para establecer alianzas con proveedores deberán estar concentrados allí.

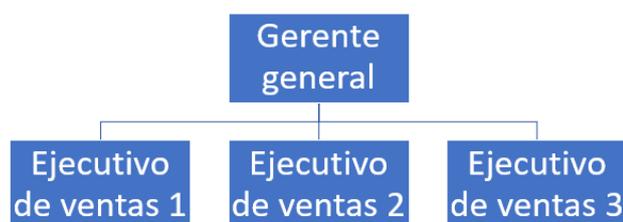
Estas estadísticas reflejan el punto de partida de los concesionarios a los cuales prestarles más atención por ser los más demandados por los clientes. Para más información, consultar Anexo 1.

5. LA ORGANIZACIÓN

Como fue mencionado anteriormente, la compañía bróker será mediadora entre el cliente y la empresa dadora. La estructura organizativa será más bien plana u horizontal, dado que revestirá un solo nivel de jerarquía y estará orientada en la productividad. En un principio habrá un socio gerente responsable del rumbo del negocio y tres ejecutivos que serán la fuerza de ventas. De alcanzar objetivos y cuando la situación lo amerite, se planea incorporar más ejecutivos no solo en Gran Buenos Aires sino en distintas partes del país.

La contratación de personal será tercerizada en tanto que el análisis crediticio, compra, financiación y cobro del negocio estará a cargo de la entidad dadora del leasing. También serán tercerizados la publicidad, el manejo de las redes sociales y la página web.

Gráfico 4: Organigrama de la compañía



6. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

El plan de negocios tiene una sola fuente de ingresos. Los costos son reducidos al tratarse de un servicio de intermediación y la inversión no reviste de grandes consideraciones dado que las oficinas se alquilan y solo se deben comprar las herramientas de trabajo que son computadoras portátiles. La financiación por lo tanto es con capital propio. Debido a las fuertes variaciones del peso argentino, se analizó el proyecto en moneda dura tomando la cotización oficial del Banco Nación.

EL EQUIPO

Estará compuesto por el gerente general y los tres ejecutivos de ventas. El plan considera la incorporación de un cuarto ejecutivo a partir del año 3 y un quinto ejecutivo desde el año 5.

INVERSIÓN INICIAL

Solamente implica la adquisición de las computadoras portátiles. En el año 0 son 4 y se comprarán más equipos a medida que se incorpore personal.

INGRESO

Se cobrará un fee administrativo del 1,4% del valor de los bienes ante cada contrato celebrado.

SUELDOS

El plan contempla un sueldo mensual de U\$S 3.000 para el gerente los primeros dos años. En los años 3, 4 y 5 la paga será U\$S 4.000, U\$S 4.500 y U\$S 5.000 respectivamente. Los empleados tendrán un salario base de U\$S 1.000 y una comisión por ventas del 0,3% del precio de cada bien financiado. En el flujo de fondos se consideran 13 sueldos por año (12 meses + SAC).

Las cargas sociales representan el 28,5% de las remuneraciones siendo el aporte jubilatorio (16%), aporte al PAMI (2%), Obra Social (6%), Fondo Nacional de Empleo (1,5%), Seguro de vida obligatorio (0,003%) y ART (3%).

TELEFONÍA

Se provee a los empleados del pago del servicio de telefonía celular para estar en contacto con los clientes.

PUBLICIDAD Y PÁGINA WEB

Incluye la publicidad en internet, mantenimiento de redes sociales y una página web para que los clientes se contacten. Estos aspectos son tercerizados.

ALQUILER DE OFICINA

El plan considera el alquiler de una oficina en un espacio de coworking que contará con impresoras, salas de reuniones para recibir clientes, restaurant, expendio gratuito de agua, café y yerba entre algunas de las comodidades a destacar. El alquiler mensual para un espacio de 4 a 6 personas es de U\$\$ 2.500 por mes.

PLAN DE VENTAS

Para la elaboración del plan de ventas se consideraron muestras con el objetivo de establecer un precio de referencia unitario según el tipo de vehículo que se financie. De esta manera los automóviles de gama baja y media tienen un precio de U\$\$ 30.000; las camionetas de U\$\$ 60.000 y tanto para vehículos de alta gama como camiones se consideró un precio de referencia unitario de U\$\$ 150.000.

El plan de ventas considera un incremento de 20% para el segundo año, 20% en el tercero, 15% en el cuarto y 15% en el quinto. Cada uno de ellos de manera acumulativa respecto al año precedente.

Tabla 3: Plan de ventas por año

Plan de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Automóviles gama baja / media	80	96	115	132	152
Camionetas	60	72	86	99	114
Camiones	20	24	29	33	38
Vehículos gama alta	15	18	22	25	29
Total	175	210	252	289	333

FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos de la tabla 4 evidencia que a partir del año 2 la compañía comienza a tener utilidad neta. El VAN con una tasa de descuento de 10% es de U\$\$ 16.091 y la TIR alcanza el 36%. Estas herramientas confirman la viabilidad del proyecto desde el plano financiero.

Tabla 4: Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-USD 8.000			-USD 2.000		-USD 2.000
Ingresos por fee		USD 157.500	USD 189.000	USD 227.640	USD 260.400	USD 300.300
Sueldo gerente	-USD 39.000	-USD 39.000	-USD 39.000	-USD 52.000	-USD 58.500	-USD 65.000
Sueldos empleados	-USD 39.000	-USD 39.000	-USD 39.000	-USD 52.000	-USD 52.000	-USD 65.000
Comisiones empleados	-USD 33.750	-USD 40.500	-USD 48.780	-USD 55.800	-USD 64.350	-USD 73.500
Cargas sociales	-USD 22.232	-USD 22.232	-USD 29.643	-USD 31.496	-USD 37.054	-USD 42.707
Telefonía	-USD 160	-USD 160	-USD 200	-USD 200	-USD 240	-USD 240
Publicidad y página web	-USD 2.000					
Reclutadores RRHH	-USD 5.000					
Alquiler de oficina	-USD 30.000					
Utilidad antes de imp.	-USD 13.642	USD 11.108	USD 6.017	USD 25.404	USD 29.656	USD 33.910
IIGG	USD 4.775	-USD 3.888	-USD 2.106	-USD 8.891	-USD 10.380	-USD 11.870
Utilidad neta	-USD 8.868	USD 7.220	USD 3.911	USD 16.513	USD 19.276	USD 22.040
Flujo de fondos	-USD 8.000	-USD 8.868	USD 7.220	USD 3.911	USD 16.513	USD 19.276

E. CONCLUSIONES

Se estudió la situación del mercado automotor y se vislumbran mejoras concretas en el rubro, en sintonía con la recuperación económica del país tras la crisis sin precedentes desatada en el año 2020.

La demanda de vehículos es grande y todavía la producción no alcanza para abastecerla, debido a las dificultades que atraviesan las empresas para acceder a la importación de autopartes. Sin embargo, los indicadores sobre la cantidad de patentamientos son alentadores de cara al futuro aunque no pueda sacarse un provecho mayor debido a las razones mencionadas.

El leasing como herramienta de financiación cuenta con estímulos que lo convierten en el más indicado respecto de otros instrumentos para que las empresas financien los bienes. En lugar de adquirirlos al contado, consiguen mejorar su flujo financiero con el pago de los bienes a medida que los usan.

El análisis económico y financiero guarda razonabilidad y la tasa interna de retorno en torno al 36% en dólares justifica la viabilidad del proyecto en un contexto donde la inflación de los Estados Unidos llega al 9,1% interanual (CNN, 2022) remarcando la importancia de obtener una rentabilidad por sobre la inflación que en los últimos años se ha convertido en un problema mundial.

F. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEFA. (2022). *Informe de prensa Junio 2022. Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios*. <http://www.adefa.org.ar/upload/estadisticas/resumen-2022-06-es.pdf>
- Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes. (2022). *Flota circulante en Argentina* (p. 10).
- BCRA. (2017). *Encuesta de Medición de Capacidades Financieras en Argentina* (p. 128).
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2019). *Las pymes: Antídoto contra la pobreza* (p. 19). https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf
- Chamorro, V. (2018). *Opciones de financiamiento para pymes industriales*. [UNSAM]. <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/281>
- CNN. (2022, julio 13). *La inflación se dispara y llega al 9,1% interanual en Estados Unidos, impulsada por el precio récord de la gasolina*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/13/inflacion-dispara-precio-record-gas-trax/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Los Santos, Y., Di Mascio, E., & Di Mascio, N. (2019). *Las pymes de San Martín y su relación con los instrumentos de financiamiento: Conocimiento de los instrumentos financieros en el partido de General San Martín en el 2019*. UNSAM.
- Gleeson, B. (2018). *Global Leasing Report*. 14.
- INDEC. (2022). *Índices de patentamientos*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-11-160>
- Laudani, M., Sela, M. F., Cristal Redondo, A. M., & Garcia Pannelli, M. (2020). *Financiamiento en las PyMEs: Análisis de alternativas y su utilización en San Rafael*. UNCUIYO.
- Rodríguez Falcón, I. (2021). *El leasing como motor de crecimiento para la economía. ¿Cuáles son los beneficios del leasing para Pymes y Grandes empresas? Posibles usos y potencial de la herramienta*. Universidad Torcuato Di Tella.
- SIOMAA. (2022). *Reporte mensual de patentamientos*. <https://acara.org.ar/files/downloads/202205.%20SIOMAA.%20Informe%20de%20Mercado%204W.%20LITE.pdf>

G. ANEXOS

1. RANKING MERCADO AUTOMOTOR

Tabla 5: TOP 40. Marcas livianas (automóviles + comerciales). En unidades.

	May 2022 (Unidades)	Part %	Abr.2022 (Unidades)	Part %	May.2021 (Unidades)	Part %	Var % m/m	Var % a/a	Acum 2022	Part %	Acum 2021	Part %	Var % acum
1 Toyota	7.428	22,8%	6.099	20,7%	4.668	21,9%	21,8%	59,1%	33.332	20,5%	32.509	20,0%	2,5%
2 Fiat	4.774	14,7%	4.413	14,9%	2.588	12,2%	8,2%	84,5%	27.500	16,9%	22.432	13,8%	22,6%
3 Volkswagen	4.566	14,0%	3.855	13,1%	4.075	19,2%	18,4%	12,0%	17.872	11,0%	28.285	17,4%	-36,8%
4 Renault	3.269	10,0%	3.123	10,6%	1.946	9,1%	4,7%	68,0%	16.619	10,2%	16.200	10,0%	2,6%
5 Chevrolet	3.047	9,4%	2.558	8,7%	1.856	8,7%	19,1%	64,2%	12.705	7,8%	14.839	9,1%	-14,4%
6 Ford	2.619	8,0%	2.367	8,0%	1.235	5,8%	10,6%	112,1%	12.308	7,6%	13.877	8,5%	-11,3%
7 Peugeot	2.482	7,6%	2.821	9,6%	1.347	6,3%	-12,0%	84,3%	16.543	10,2%	11.525	7,1%	43,5%
8 Nissan	1.163	3,6%	1.136	3,8%	1.063	5,0%	2,4%	9,4%	6.753	4,2%	6.262	3,9%	7,8%
9 Jeep	876	2,7%	717	2,4%	758	3,6%	22,2%	15,6%	4.965	3,1%	4.679	2,9%	6,1%
10 Citroen	852	2,6%	1.020	3,5%	734	3,4%	-16,5%	16,1%	6.534	4,0%	4.723	2,9%	38,3%
11 Mercedes Benz	512	1,6%	462	1,6%	328	1,5%	10,8%	56,1%	2.413	1,5%	1.897	1,2%	27,2%
12 Iveco	124	0,4%	125	0,4%	60	0,3%	-0,8%	106,7%	569	0,3%	622	0,4%	-6,5%
13 Honda	91	0,3%	96	0,3%	94	0,4%	-5,2%	-3,2%	497	0,3%	862	0,5%	-42,3%
14 Hyundai	82	0,3%	79	0,3%	53	0,2%	3,8%	54,7%	387	0,2%	320	0,2%	20,9%
15 Ram	81	0,2%	77	0,3%	60	0,3%	5,2%	35,0%	534	0,3%	409	0,3%	30,6%
16 DS	77	0,2%	93	0,3%	42	0,2%	-17,2%	83,3%	373	0,2%	298	0,2%	25,2%
17 Chery	76	0,2%	72	0,2%	48	0,2%	5,6%	58,3%	507	0,3%	412	0,3%	23,1%
18 BMW	74	0,2%	66	0,2%	74	0,3%	12,1%	0,0%	421	0,3%	327	0,2%	28,7%
19 KYC	39	0,1%	26	0,1%	13	0,1%	50,0%	200,0%	156	0,1%	67	0,0%	132,8%
20 Audi	39	0,1%	36	0,1%	33	0,2%	8,3%	18,2%	136	0,1%	439	0,3%	-69,0%
21 Kia	35	0,1%	69	0,2%	34	0,2%	-49,3%	2,9%	342	0,2%	272	0,2%	25,7%
22 Lexus	31	0,1%	15	0,1%	18	0,1%	106,7%	72,2%	88	0,1%	143	0,1%	-38,5%
23 ZANELLA	24	0,1%	17	0,1%	1	0,0%	41,2%	2300,0%	104	0,1%	17	0,0%	511,8%
24 CORADIR	23	0,1%	8	0,0%			187,5%		32	0,0%			
25 Shineray	23	0,1%	20	0,1%	9	0,0%	15,0%	155,6%	126	0,1%	60	0,0%	110,0%
26 Baic	20	0,1%	18	0,1%	12	0,1%	11,1%	66,7%	78	0,0%	73	0,0%	6,8%
27 DFSK	20	0,1%	18	0,1%	29	0,1%	11,1%	-31,0%	98	0,1%	154	0,1%	-36,4%
28 Mini	17	0,1%	12	0,0%	11	0,1%	41,7%	54,5%	64	0,0%	42	0,0%	52,4%
29 Subaru	13	0,0%	10	0,0%	21	0,1%	30,0%	-38,1%	47	0,0%	45	0,0%	4,4%
30 CHANGAN	12	0,0%	9	0,0%	8	0,0%	33,3%	50,0%	52	0,0%	50	0,0%	4,0%
31 JAC	10	0,0%	15	0,1%	10	0,0%	-33,3%	0,0%	63	0,0%	70	0,0%	-10,0%
32 FOTON	10	0,0%	10	0,0%	5	0,0%	0,0%	100,0%	65	0,0%	29	0,0%	124,1%
33 Mitsubishi	10	0,0%	9	0,0%	4	0,0%	11,1%	150,0%	48	0,0%	42	0,0%	14,3%
34 Volvo	10	0,0%	4	0,0%	6	0,0%	150,0%	66,7%	58	0,0%	60	0,0%	-3,3%
35 HAVAL	8	0,0%	8	0,0%	9	0,0%	0,0%	-11,1%	63	0,0%	78	0,0%	-19,2%
36 Agrale	6	0,0%	3	0,0%	4	0,0%	100,0%	50,0%	21	0,0%	8	0,0%	162,5%
37 ALFA ROMEO	6	0,0%	5	0,0%	1	0,0%	20,0%	500,0%	29	0,0%	17	0,0%	70,6%
38 JETOUR	5	0,0%	11	0,0%	4	0,0%	-54,5%	25,0%	55	0,0%	28	0,0%	96,4%
39 Suzuki	3	0,0%	5	0,0%	1	0,0%	-40,0%	200,0%	34	0,0%	22	0,0%	54,5%
40 OTROS	3	0,0%	3	0,0%			0,0%		13	0,0%			
RESTO	3		10		14				59		120		
TOTAL	32.563		29.520		21.276		10,3%	53,1%	162.663		162.314		0,2%

Fuente: SIOMAA

Tabla 6: TOP 10. Marcas comerciales pesados. En unidades.

	May 2022 (Unidades)	Part %	Abr.2022 (Unidades)	Part %	May.2021 (Unidades)	Part %	Var % m/m	Var % a/a	Acum 2022	Part %	Acum 2021	Part %	Var % acum
1 Mercedes Benz	635	44,6%	598	45,3%	311	33,1%	6,2%	104,2%	2.820	43,9%	2.232	38,4%	26,3%
2 Iveco	425	29,8%	386	29,2%	290	30,9%	10,1%	46,6%	1.733	27,0%	1.351	23,2%	28,3%
3 Scania	124	8,7%	135	10,2%	106	11,3%	-8,1%	17,0%	686	10,7%	600	10,3%	14,3%
4 Volkswagen	77	5,4%	45	3,4%	72	7,7%	71,1%	6,9%	207	3,2%	679	11,7%	-69,5%
5 Volvo	69	4,8%	72	5,5%	66	7,0%	-4,2%	4,5%	393	6,1%	404	6,9%	-2,7%
6 Agrale	61	4,3%	46	3,5%	58	6,2%	32,6%	5,2%	377	5,9%	340	5,8%	10,9%
7 HINO	9	0,6%	4	0,3%	5	0,5%	125,0%	80,0%	31	0,5%	40	0,7%	22,5%
8 JMC	4	0,3%	2	0,2%			100,0%		14	0,2%	7	0,1%	100,0%
9 DFM	3	0,2%	7	0,5%	6	0,6%	-57,1%	-50,0%	17	0,3%	8	0,1%	112,5%
10 ASTRA	3	0,2%							4	0,1%	2	0,0%	100,0%
RESTO	15		25		25				145		151		
TOTAL C. PESADOS	1.425		1.320		939		8,0%	51,8%	6.427		5.814		10,5%

Fuente: SIOMAA

Tabla 7: TOP 40. Modelos livianos (automóviles + comerciales). En unidades.

	May.2022	Part %	Abr.2022	Part %	May.2021	Part %	Var % m/m	Var % a/a	Acum 2022	Part %	Acum 2021	Part %	Var % acum
	(Unidades)		(Unidades)		(Unidades)								
1 Fiat CRONOS	2.805	8,6%	3.007	10,2%	1.846	8,7%	-6,7%	52,0%	20.128	12,4%	16.449	10,1%	22,4%
2 Toyota HILUX	1.952	6,0%	1.872	6,3%	1.679	7,9%	4,3%	16,3%	9.972	6,1%	11.625	7,2%	-14,2%
3 Chevrolet CRUZE	1.904	5,8%	1.309	4,4%	651	3,1%	45,5%	192,5%	7.240	4,5%	4.110	2,5%	76,2%
4 Volkswagen AMAROK	1.802	5,5%	1.325	4,5%	1.469	6,9%	36,0%	22,7%	8.541	5,3%	8.865	5,5%	-3,7%
5 Peugeot 208	1.757	5,4%	2.094	7,1%	709	3,3%	-16,1%	147,8%	11.146	6,9%	6.876	4,2%	62,1%
6 Toyota ETIOS	1.674	5,1%	1.193	4,0%	1.131	5,3%	40,3%	48,0%	7.581	4,7%	6.995	4,3%	8,5%
7 Toyota YARIS	1.374	4,2%	882	3,0%	660	3,1%	55,8%	108,2%	4.468	2,7%	5.450	3,4%	-18,0%
8 Toyota COROLLA CROSS	1.049	3,2%	908	3,1%	339	1,6%	15,5%	209,4%	4.393	2,7%	509	0,3%	763,1%
9 Renault KANGOO II	1.043	3,2%	1.050	3,6%	476	2,2%	-0,7%	119,1%	5.460	3,4%	3.167	2,0%	72,4%
10 Toyota COROLLA	884	2,7%	791	2,7%	391	1,8%	11,8%	126,1%	4.352	2,7%	4.870	3,0%	-10,6%
11 Renault SANDERO	825	2,5%	680	2,3%	478	2,2%	21,3%	72,6%	3.928	2,4%	3.371	2,1%	16,5%
12 Ford RANGER	824	2,5%	1.275	4,3%	496	2,3%	-35,4%	66,1%	5.384	3,3%	5.980	3,7%	-10,0%
13 Volkswagen TAOS	674	2,1%	523	1,8%			28,9%		2.906	1,8%			
14 Nissan FRONTIER	649	2,0%	562	1,9%	265	1,2%	15,5%	144,9%	3.025	1,9%	1.955	1,2%	54,7%
15 Ford MAVERICK	606	1,9%	127	0,4%			377,2%		930	0,6%			
16 Fiat PULSE	560	1,7%	249	0,8%			124,9%		817	0,5%			
17 Volkswagen POLO	520	1,6%	191	0,6%	248	1,2%	172,3%	109,7%	1.003	0,6%	1.681	1,0%	-40,3%
18 Ford TERRITORY	513	1,6%	237	0,8%	158	0,7%	116,5%	224,7%	1.804	1,1%	921	0,6%	95,9%
19 Renault NUEVO LOGAN	477	1,5%	414	1,4%	266	1,3%	15,2%	79,3%	2.010	1,2%	1.958	1,2%	2,7%
20 Fiat TORO	471	1,4%	421	1,4%	361	1,7%	11,9%	30,5%	2.151	1,3%	2.573	1,6%	-16,4%
21 Chevrolet ONIX	459	1,4%	517	1,8%	640	3,0%	-11,2%	-28,3%	2.053	1,3%	5.405	3,3%	-62,0%
22 Volkswagen GOL TREND	454	1,4%	858	2,9%	1.302	6,1%	-47,1%	-65,1%	2.132	1,3%	8.006	4,9%	-73,4%
23 Citroen C4 CACTUS	442	1,4%	660	2,2%	311	1,5%	-33,0%	42,1%	3.616	2,2%	2.150	1,3%	68,2%
24 Mercedes Benz SPRINTER	428	1,3%	360	1,2%	228	1,1%	18,9%	87,7%	1.951	1,2%	1.401	0,9%	39,3%
25 Jeep RENEGADE	416	1,3%	337	1,1%	485	2,3%	23,4%	-14,2%	3.170	1,9%	2.853	1,8%	11,1%
26 Volkswagen NIVUS	414	1,3%	372	1,3%	308	1,4%	11,3%	34,4%	1.391	0,9%	2.764	1,7%	-49,7%
27 Ford ECOSPORT	395	1,2%	489	1,7%	75	0,4%	-19,2%	426,7%	2.464	1,5%	1.940	1,2%	27,0%
28 Volkswagen T-CROSS	387	1,2%	412	1,4%	356	1,7%	-6,1%	8,7%	980	0,6%	3.178	2,0%	-69,2%
29 Fiat MOBI	383	1,2%	168	0,6%	9	0,0%	128,0%	4155,6%	1.310	0,8%	427	0,3%	206,8%
30 Peugeot PARTNER	366	1,1%	347	1,2%	282	1,3%	5,5%	29,8%	2.190	1,3%	1.823	1,1%	20,1%
31 Renault Stepway	361	1,1%	457	1,5%			-21,0%		1.775	1,1%			
32 Jeep COMPASS	346	1,1%	318	1,1%	268	1,3%	8,8%	29,1%	1.452	0,9%	1.795	1,1%	-19,1%
33 Renault ALASKAN	337	1,0%	338	1,1%	148	0,7%	-0,3%	127,7%	1.809	1,1%	1.212	0,7%	49,3%
34 Toyota SW4	332	1,0%	342	1,2%	292	1,4%	-2,9%	13,7%	1.924	1,2%	2.563	1,6%	-24,9%
35 Nissan KICKS	317	1,0%	342	1,2%	558	2,6%	-7,3%	-43,2%	2.121	1,3%	2.708	1,7%	-21,7%
36 Chevrolet S10	291	0,9%	232	0,8%	195	0,9%	25,4%	49,2%	1.267	0,8%	1.450	0,9%	-12,6%
37 Citroen BERLINGO	289	0,9%	256	0,9%	156	0,7%	12,9%	85,3%	1.951	1,2%	791	0,5%	146,6%
38 Fiat STRADA	262	0,8%	290	1,0%	198	0,9%	-9,7%	32,3%	1.519	0,9%	1.391	0,9%	9,2%
39 Chevrolet TRACKER	255	0,8%	389	1,3%	290	1,4%	-34,4%	-12,1%	1.574	1,0%	2.929	1,8%	-46,3%
40 Volkswagen VIRTUS	240	0,7%	110	0,4%	126	0,6%	118,2%	90,5%	448	0,3%	1.157	0,7%	-61,3%

Fuente: SIOMAA

Tabla 8: TOP 20. Modelos comerciales pesados. En unidades.

	May.2022	Part %	Abr.2022	Part %	May.2021	Part %	Var % m/m	Var % a/a	Acum 2022	Part %	Acum 2021	Part %	Var % acum
	(Unidades)		(Unidades)		(Unidades)								
1 Iveco 170 E	220	15,4%	155	11,7%	116	12,4%	41,9%	89,7%	764	11,9%	489	8,4%	56,2%
2 Mercedes Benz O 500	70	4,9%	8	0,6%	15	1,6%	775,0%	366,7%	180	2,8%	116	2,0%	55,2%
3 Mercedes Benz ACCELO 815	68	4,8%	68	5,2%	48	5,1%	0,0%	41,7%	324	5,0%	307	5,3%	5,5%
4 Mercedes Benz OF 1621	64	4,5%	48	3,6%	10	1,1%	33,3%	540,0%	199	3,1%	85	1,5%	134,1%
5 Mercedes Benz BMO 368 VERSII	61	4,3%	89	6,7%	25	2,7%	-31,5%	144,0%	245	3,8%	191	3,3%	28,3%
6 Mercedes Benz ATEGO 1721	47	3,3%	45	3,4%	29	3,1%	4,4%	62,1%	224	3,5%	160	2,8%	40,0%
7 Mercedes Benz ACCELO 1016	44	3,1%	62	4,7%	27	2,9%	-29,0%	63,0%	228	3,5%	153	2,6%	49,0%
8 Mercedes Benz AXOR 2544	36	2,5%	24	1,8%	15	1,6%	50,0%	140,0%	117	1,8%	116	2,0%	0,9%
9 Iveco 600 S	34	2,4%	31	2,3%	10	1,1%	9,7%	240,0%	107	1,7%	101	1,7%	5,9%
10 Volkswagen 17280	33	2,3%	12	0,9%	19	2,0%	175,0%	73,7%	75	1,2%	215	3,7%	-65,1%
11 Mercedes Benz ATEGO 1726	29	2,0%	22	1,7%	25	2,7%	31,8%	16,0%			184	3,2%	-33,2%
12 Mercedes Benz BMO 368 VERSII	26	1,8%	30	2,3%	9	1,0%	-13,3%	188,9%	183	2,8%	107	1,8%	71,0%
13 Mercedes Benz ATEGO 1729 S	24	1,7%	15	1,1%	8	0,9%	60,0%	200,0%	113	1,8%	21	0,4%	438,1%
14 Mercedes Benz ATEGO 1729	24	1,7%	16	1,2%			50,0%		112	1,7%	34	0,6%	229,4%
15 Iveco STRALIS	22	1,5%	6	0,5%	7	0,7%	266,7%	214,3%	39	0,6%	104	1,8%	-62,5%
16 Mercedes Benz ACTROS 2548	21	1,5%	15	1,1%			40,0%		94	1,5%			
17 Mercedes Benz OF 1721	20	1,4%	33	2,5%	15	1,6%	-39,4%	33,3%	84	1,3%	110	1,9%	-23,6%
18 Iveco 450 C	20	1,4%	38	2,9%	24	2,6%	-47,4%	-16,7%	119	1,9%	72	1,2%	65,3%
19 Iveco 490 S	20	1,4%	18	1,4%	12	1,3%	11,1%	66,7%	97	1,5%	66	1,1%	47,0%
20 Scania R410	20	1,4%	17	1,3%	9	1,0%	17,6%	122,2%	91	1,4%	55	0,9%	65,5%
RESTO	522		568		516				2.909		3.128		
TOTAL C. PESADOS	1.425		1.320		939		8,0%	51,8%	6.427		5.814		10,5%

Fuente: SIOMAA