

# Trabajo de Investigación Final

## Plan de Investigación

Licenciatura en Comercialización



### Docentes:

- Dr. Galli, Carlos
- Lic. Ferrari, Carolina

### Integrantes:

- Graca Freitas, Martin Sebastián (1017723)
- Lozano, Sebastián Martín (1026457)
- Zurschmitten, Martín (1027164)

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Problema .....                                       | 2  |
| Solución .....                                       | 2  |
| Conclusiones del análisis de macroentorno.....       | 4  |
| Conclusiones del análisis de microentorno.....       | 8  |
| Determinación del segmento de negocio atractivo..... | 11 |
| Oportunidad detectada.....                           | 12 |
| Objetivo y estrategia corporativa.....               | 13 |
| La empresa .....                                     | 14 |
| Bibliografía .....                                   | 15 |

## **PROBLEMA**

A la hora de analizar el sector argentino de lubricentros, existen un conjunto de características que nos permiten establecer que el sector no está totalmente desarrollado.

En primer lugar, existe una escasa diferenciación en los lubricentros actuales, presentando, en su gran mayoría, similares características y escasos atributos diferenciales. En este sentido, el valor agregado otorgado a los clientes no es alto, y se encuentra estancado desde las últimas décadas.<sup>1</sup>

En segundo lugar, el parque automotor viene creciendo de manera considerable en los últimos diez años. De esta manera, considerando el impacto de la cantidad de automóviles circulantes, es esperable un marcado crecimiento del sector lubricentros, principalmente en relación a la cantidad de clientes.<sup>2</sup>

Por último, teniendo en cuenta a los consumidores, dentro de la totalidad de lubricentros que se encuentran en Capital Federal, no existen lubricentros enfocados en el segmento de mercado de alto nivel socioeconómico, que conforman un gran porcentaje de la población de la ciudad.<sup>3</sup>

Considerando los diversos factores que afectan al sector, planteamos la oportunidad de atender un nuevo segmento de mercado, aquel con nivel socioeconómico alto. Esto se sustenta en la importancia que tienen los autos para los argentinos, y el especial cuidado y atención que le brindan. Además, los segmentos con elevado poder adquisitivo valoran los servicios al automotor de alto valor y calidad.<sup>4</sup>

## **SOLUCIÓN**

Visto lo desarrollado en los párrafos anteriores, en el papel de Loas S.A., empresa distribuidora de lubricantes en Capital Federal y GBA, se propone la creación de una nueva unidad de negocio con el objetivo de desarrollar un lubricentro premium en Capital Federal, dirigida al segmento de alto nivel socioeconómico.

---

<sup>1</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis de Microentorno. “Sector Lubricentros”. Página 37.

<sup>2</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis de Microentorno. “Sector Lubricentros”. Página 32.

<sup>3</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis de Macroentorno. “Factor Sociocultural”. Página 18.

<sup>4</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis de Macroentorno. “Factor Sociocultural”. Página 28.



## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MACROENTORNO**

En la actualidad, el país está atravesando tiempos de inestabilidad tanto política como económica, fundamentada en diversos aspectos que influyen negativamente en el ambiente social. En este sentido, el desarrollo de proyectos de negocios se ve afectado negativamente.

En relación a la situación política, nos encontramos en el año anterior a las elecciones presidenciales, por lo que los distintos actores se encuentran en constante participación mediática.<sup>5</sup> A su vez la Argentina entró nuevamente en cesación de pagos, situación duramente criticada por la oposición, que acusa al Gobierno de utilizar el tema para favorecer su imagen pública. Además, Standard & Poor's declaró a Argentina en "default selectivo" al vencer el plazo final para que se hiciera un pago a acreedores que tienen en su poder bonos reestructurados.<sup>6</sup>

Por otro lado las exportaciones argentinas podrían verse afectadas ya que la Argentina fue denunciada por varios países miembros de la Organización Mundial del Comercio por utilizar el régimen de Declaración Jurada Anticipada de Importación, lo que repercutió negativamente en las economías de los demás países.

En cuanto a la situación económica se puede apreciar que el país no se encuentra tan bien como años anteriores, lo que se debe principalmente a una caída casi generalizada en los componentes del PBI por el lado del gasto, donde se aprecia una merma en el consumo público, las exportaciones y la inversión.<sup>7</sup>

Más allá de esto, creemos que el impulso en la consolidación como país exportador que experimentamos durante la última década con la apertura del mercado de

---

<sup>5</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. "Entorno Político Legal". Página 3.

<sup>6</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. "Entorno Político Legal-Deuda del Gobierno". Página 4.

<sup>7</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. "Entorno Económico – Producto Bruto Interno". Página 9.

China<sup>8</sup> seguirá estando, y ayudará a que la crisis que se está gestando no llegue a tener consecuencias tan devastadoras como otras anteriores.

En cuanto a la inflación -índice que caracterizamos como el más importante- notamos una gran preocupación ya que la misma comenzó alrededor del 2006 y desde entonces lejos de encontrarse una solución, el problema parecería ir agravándose año tras año. Todo esto lleva a un continuo escenario de tensión entre Gobierno, empresas y trabajadores que hace que deban reunirse una o dos veces por año a definir nuevos salarios y precios máximos, entre otras cosas.

Respecto de la devaluación de nuestra moneda, vemos como actualmente se está incrementando a mucha más velocidad que en años anteriores, factor que no podemos pasar por alto ya que nosotros nos solo trabajaremos con lubricantes nacionales sino también importados. Una explicación de este aumento por sobre la media de los últimos años radica en el fracaso de la banca internacional para solucionar el conflicto con los “fondos buitres”, elevando la presión sobre la divisa argentina y abriendo la puerta a otra fuerte depreciación como la de enero.<sup>9</sup>

Por otro lado, la situación actual de la balanza comercial tampoco es positiva ya que han caído las exportaciones de productos primarios, las manufacturas de origen industrial y las ventas de combustibles y energías<sup>10</sup>.

En cuanto a la balanza de pagos, el país registró un déficit que se explica principalmente por el deterioro de la balanza comercial, que a su vez responde a la caída en las exportaciones y termina generando una caída de las reservas internacionales<sup>11</sup>.

Analizando el entorno sociocultural podemos decir que la mejora económica generada desde principios del 2003 ayudó a que la distribución de la renta comenzara a ser más equitativa para los sectores más bajos, permitiendo ampliar la clase media en un

---

<sup>8</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Económico – Producto Bruto Interno”. Página 9.

<sup>9</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Económico – Moneda Extranjera”. Página 13.

<sup>10</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Económico – Balanza Comercial”. Página 14.

<sup>11</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Económico – Balanza de Pagos”. Página 16.

gran porcentaje. Así y todo, en los últimos dos años las clases bajas se han visto perjudicadas por el cese de crecimiento del país aumentando nuevamente el nivel de pobreza y minimizando el poder de gasto de la clase media típica<sup>12</sup>.

Por otro lado, es de destacar que el sector tecnológico está presentando un desarrollo favorable. En los últimos años ha crecido la inversión en investigación y desarrollo, donde se destaca el área de Ingeniería y Tecnología. También, ha aumentado el porcentaje de personas que utilizan Internet, y se incrementó el porcentaje de personas que poseen celular. Todo esto refleja el rol cada vez más significativo que tiene la tecnología en el desarrollo de negocios y en la vida cotidiana de las personas en Argentina.<sup>13</sup>

Por último, destacar un factor relacionado a la costumbres de los argentinos; nos referimos a la gran pasión que existe por los autos en muchos de los argentinos, haciendo de su auto algo mucho más que solo un medio para trasladarse, brindándole la atención y el cuidado necesario para que siempre este impecable<sup>14</sup>.

Como conclusión general podemos decir que existen problemáticas políticas evidentes, relacionadas principalmente con la inestabilidad política del gobierno, y la falta de confianza en el mismo. La carencia de políticas económicas que beneficien el crecimiento a largo plazo, la desconfianza de los inversores, y la intranquilidad de la población, acompañadas por un proceso inflacionario que parecería ir agravándose año tras año, junto a una devaluación de la moneda que ha avanzado a gran velocidad en el último tiempo y a un leve aumento de la tasa de desempleo, dan lugar a una situación político-económica negativa, generando incertidumbre en el corto plazo. Por otro lado, la pasión por los autos es uno de los ingredientes más significativos que definen al hombre argentino, donde casi la mitad de los argentinos no tienen límites para depositar anhelos, ilusiones y hasta logros en su coche, resultando en un perfil cultural muy positivo. Si a lo anteriormente dicho le sumamos un escenario tecnológico positivo debido a un crecimiento en I+D y en la evolución de internet obtendremos como resultado final que el

---

<sup>12</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Sociocultural – Distribución de la Renta y Nivel Socioeconómico”. Página 26.

<sup>13</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Tecnológico - Evolución de Internet”. Página 30.

<sup>14</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Macroentorno. “Entorno Sociocultural – Costumbres de los argentinos y el automovilismo”. Página 27.



macroentorno se encuentra como “neutro tendiente a negativo”.



## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MICROENTORNO**

Como conclusiones positivas podemos mencionar que en la Argentina la mayoría de las personas eligen al lubricentro como el lugar indicado para realizar el cambio de aceite y filtro a su auto. Por otro lado es de destacar que en los últimos años hubo un gran crecimiento del parque automotor que favorecerá aún más al sector lubricentros. Si bien hoy no repercute significativamente, ya que durante los primeros años de los autos el cambio de aceite y filtro lo realizan en la concesionaria para no perder la garantía del vehículo, una vez perdida la misma pasan del concesionario al lubricentro por una cuestión de precio.

En los últimos años se produjo un estiramiento de distancia recorrida por cambio de aceite que es provocada por las nuevas tecnologías aplicadas a los lubricantes que hacen que sean más duraderos y se logre una mejor performance. Esto no llega a repercutir negativamente en el sector ya que se proyecta para los futuros años un incremento en la cantidad de autos con cinco a diez años de antigüedad, haciendo que se realicen más cambios de aceite y filtro.<sup>15</sup>

Como aspecto negativo podemos mencionar la percepción del lubricentro, el cual está visto como un canal poco profesional al momento de trabajar, fomentado principalmente por el hecho de que el personal del lubricentro suele estar menos capacitado que los empleados de un concesionario oficial<sup>16</sup> generando desconfianza en el servicio que le realizan al auto. De todas formas esto se vio mejorado en los últimos cinco años, donde hubo un cambio de modalidad de venta del producto, ya que antes la mayor parte del aceite se vendía suelto siendo que hoy en día la mayoría de los lubricantes se venden envasados.

Por otro lado, en la Capital Federal hay 210 lubricentros distribuidos en los distintos barrios porteños. En los barrios de mayor poder adquisitivo hay menor cantidad de lubricentros, debido a que las propiedades o alquileres suelen ser más costosos<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Sector Lubricentros”. Página 32.

<sup>16</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Sector Lubricentros”. Página 35.

<sup>17</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Sector Lubricentros”. Página 35.

Respecto de las barreras de entrada podemos mencionar que son relativamente altas debido a la falta de financiación de la mercadería al trabajar con proveedores nuevos y por no poseer una cartera de clientes estable. En cuanto, a la alternativa de un producto sustituto es muy baja, debido a que las personas se ven obligadas a hacer el cambio para no sufrir consecuencias en sus vehículos.<sup>18</sup>

Por otro lado, al momento de efectuar la compra del servicio, los clientes tienen un bajo poder de negociación debido a que no tienen conocimiento sobre el tema y la compra se realiza esporádicamente.<sup>19</sup>

En cuanto al poder de negociación con los proveedores va a depender de la marca con la cual se trabaje; si la marca cuenta con muchos proveedores va a facilitar la negociación, en cambio, al comprar marcas que solamente cuentan con un solo distribuidor por zona va a resultar más difícil.<sup>20</sup>

Si hablamos del conjunto de competidores, podemos decir que los mismos se dividen en directos e indirectos: como directos, señalamos aquellos lubricentros que si bien no brindan un servicio premium con atención personalizada y un alto nivel de servicios adicionales como lo haremos nosotros, si se diferencian del resto por su atención a los clientes al momento de realizar el servicio; estos son: Lubri-One, Check Oil y El Líder. Como indirectos se encuentra el resto de los lubricentros de la Capital Federal que no ofrecen ninguna atención diferencial al cliente. Además encontramos los concesionarios que actualmente reducen la participación de los lubricentros y la presencia de estaciones de servicio y de algunos talleres mecánicos que realizan cambios de aceite y filtro.<sup>21</sup>

A modo de conclusión general del sector podemos decir que el panorama es favorable debido a la cantidad de autos nuevos que se vendieron durante los últimos años, lo que consumará en mayor cantidad de cambios de lubricantes. Además respecto de las cinco fuerzas de Porter observamos aspectos positivos, como la baja amenaza de productos sustitutos y el bajo poder de los compradores y proveedores, y otros negativos como las altas barreras de entradas y la existencia de cierta rivalidad entre competidores.

---

<sup>18</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Cinco Fuerzas de Porter”. Página 38.

<sup>19</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Cinco Fuerzas de Porter”. Página 39.

<sup>20</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Cinco Fuerzas de Porter”. Página 40.

<sup>21</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis del Microentorno. “Cinco Fuerzas de Porter”. Página 41.

Como resultado final podemos deducir que es un mercado “neutral con tendencia positiva” con estadísticas favorables durante los próximos 5 años.

## **DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO**

A la hora de definir el segmento a atender, se tuvieron en cuenta distintas variables involucradas. En primer lugar, la cantidad de residentes de Capital Federal que poseen autos de alta y media gama que llegan a 175.000 personas, un 14% de la cantidad total de circulantes.

En segundo lugar, la cantidad de personas que ingresan a Capital Federal en automóviles, que son 1.181.500 diarias, de las cuáles 141.780 poseen autos de alta y media gama.

En total, la cantidad de personas que circulan en Capital Federal en autos de alta y media gama son 316.780, y de éstos el 69% posee autos que están en garantía, por lo que no forman parte del segmento atractivo. Debido a eso el target definido es de 91.327 personas, que representan el 3,15% de la población de Capital Federal.

Esta definición responde a la intención de dirigirse a personas con un nivel de ingresos medio-alto y alto, que poseen autos de alta y media gama, y que además circulan por Capital Federal diariamente.

## **OPORTUNIDAD DETECTADA**

Analizando el sector lubricentros en general, nos encontramos con un mercado atractivo, neutro pero con tendencia positiva. Bajo este punto de vista, la estrategia se centró en la selectividad a partir de la búsqueda de un mercado en crecimiento en el cual podemos especializarnos.<sup>22</sup>

La oportunidad detectada en este análisis es la inexistencia de lubricentros especializados en autos de alta categoría y el escaso nivel de servicio en relación a la atención a los clientes. El proyecto consiste en la apertura de un lubricentro especializado en autos de alta gama, con un servicio y atención al cliente diferencial a los lubricentros existentes en el mercado.<sup>23</sup>

Teniendo en cuenta el análisis de Posición Estratégica y Evaluación de Acción<sup>24</sup>, el sector lubricentros presenta una situación neutra debido a algunas restricciones del mercado y problemas con el macroentorno. A pesar de esto, la tendencia es positiva por el importante crecimiento del parque automotor en los últimos años.

---

<sup>22</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis cuantitativos. “Análisis de matriz Mc Kinsey”. Página 54.

<sup>23</sup> Anexo Plan de Investigación. “Análisis de la empresa”. Página 43.

<sup>24</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis cuantitativos. “Análisis de matriz PEYEA”. Página 56.

## **OBJETIVO Y ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Nuestro objetivo es captar al segmento de la población de Capital Federal que poseen autos de alta y media gama.

La estrategia de negocios implementada es de diversificación, a través de la creación de una nueva unidad estratégica de negocio encargada del desarrollo de un lubricentro premium dirigido a un nuevo mercado específico, que son las personas que poseen autos de alta y media gama que circulan en Capital Federal diariamente.

En último término, el posicionamiento se basa en una estrategia de diferenciación, ofreciendo un servicio de calidad superior a la de los lubricentros tradicionales, centrándonos en una porción de mercado con alto poder adquisitivo.

## **LA EMPRESA**

La firma Loas S.A. cuenta con 30 años de trayectoria en el mercado dedicándose a la distribución de lubricantes tanto en Capital Federal como en la primera franja del Gran Buenos Aires. Se dedica a comercializar únicamente productos de alta calidad en diferentes segmentos del mercado adaptándose a cada región. Actualmente trabaja con las marcas Total, Elf, Petronas, Motul, Chevron y Texaco<sup>25</sup>.

La decisión de realizar una diversificación radica en la experiencia adquirida en los años transcurridos y en observar que hay un sector del mercado que no se encuentra atendido por ningún player.

---

<sup>25</sup> Anexo Plan de Investigación. Análisis de la empresa. Página 43.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **DIARIOS**

- Ámbito. <http://www.ambito.com>
- Argenpress. <http://www.argenpress.info>
- Clarín. <http://www.clarin.com/>
- El Economista América. <http://www.eleconomistaamerica.com.ar>
- El Litoral. <http://www.ellitoral.com>
- El País. <http://economia.elpais.com>
- El Salario. <http://www.elsalario.com.ar>
- iEco Clarín. <http://www.ieco.clarin.com>
- Infobae. <http://www.infobae.com/>
- Infonews. <http://www.infonews.com>
- Info región. <http://www.inforegion.com.ar>
- iProfesional. <http://www.iprofesional.com>
- La Gran Época. <http://www.lagranepoca.com>
- La Nación. <http://www.lanacion.com.ar/>
- Notimerica. <http://www.notimerica.com>
- Revista Lubri-press, Edición Agosto 2014
- Telam. <http://www.telam.com.ar>

### **ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

- Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org>
- INDEC. <http://www.censo2010.indec.gov.ar>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.  
<http://www.mincyt.gob.ar>
- Ministerio de Industria. <http://www.industria.gob.ar>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. <http://www.inversiones.gov.ar>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. <http://www.trabajo.gov.ar>

### **SITIOS WEB**



- El Punto de Equilibrio. <http://www.elpuntodeequilibrio.com/>
- Fundación Observatorio Pyme. <http://www.observatoriopyme.org.ar>
- Generación Buenos Aires. <http://www.generacionba.gov.ar>
- Marcha. <http://www.marcha.org.ar>
- Primera Fila. <http://www.primerafila.com.ar>
- Quiroga Agencia de Medios. <http://www.quirogamedios.com>
- Soy Mapas. <http://soymapas.com>