

Trabajo de Investigación Final

Plan de Marketing

Licenciatura en Comercialización



Docentes:

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

Integrantes:

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

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 2 |
| Ventaja y estrategia competitiva | 3 |
| Ventaja Competitiva..... | 3 |
| Estrategia Competitiva..... | 4 |
| Descripción del segmento determinado..... | 5 |
| Comportamiento de compra..... | 5 |
| Posicionamiento en el segmento determinado..... | 7 |
| Marketing Mix | 8 |
| Servicio | 8 |
| Precio..... | 9 |
| Canales de distribución y ventas..... | 12 |
| Plan de comunicación | 13 |
| Evidencia física | 15 |
| Procesos | 16 |
| Personas..... | 18 |
| Productividad y calidad | 20 |
| Análisis de factibilidad económica financiera | 23 |
| Potencial de mercado y Pronóstico de ventas..... | 23 |
| Estado de resultados (Cash Flow) 1° año | 26 |
| Estado de flujo de efectivo (Profit) 1° año | 27 |
| Estado de resultados (Cash Flow) a 5 años..... | 28 |
| Estado de flujo de efectivo (Profit) a 5 años | 29 |
| Flujo de caja, VAN y TIR..... | 29 |
| Conclusión | 31 |
| Bibliografía | 32 |

RESUMEN EJECUTIVO

- Descripción del negocio

La idea del negocio consiste en el lanzamiento de un nuevo lubricentro premium dirigido al segmento de clase alta y media alta en el barrio de Belgrano, en Capital Federal, que poseen vehículos que no se encuentran en garantía¹.

Nuestra ventaja competitiva se centra en enfocarnos en las necesidades no satisfechas de dichos consumidores, brindando servicios adicionales y de calidad superior dentro de un mercado de muy baja diferenciación².

Nuestra empresa Loas S.A. lanzará al mercado
un lubricentro premium bajo la marca “Lubenos”.

- Servicios

El servicio central se caracteriza por ofrecer una atención especial que incluye el cambio de aceite y filtros (del aceite, del aire, del combustible y del habitáculo), la realización de un chequeo general del vehículo y el lavado del mismo antes de la entrega final al cliente³.

Además:

- ✓ Seguimiento a cada auto
- ✓ Sala de espera climatizada e insonorizada
- ✓ Servicio de confitería incluido en la tarifa
- ✓ Tiempo promedio de servicio de 45 minutos
- ✓ Dos servicios máximos por hora para mayor calidad y exclusividad
- ✓ WIFI gratuito, LED TV, diarios del día y revistas del último mes.

Indicadores del proyecto (a 5 años)⁴

- TIR: 87,87% Inicio del proyecto: Noviembre 2015
- VAN: \$7.785.813 Inversión Inicial: \$ 3.132.850
- Payback: 1 año y 9 meses

¹ Anexo Plan de Marketing. Estrategia de negocio. Página 63.

² Anexo Plan de Marketing. Ventaja Competitiva. Página 62.

³ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Servicio. Página 71

⁴ Anexo Plan de Marketing. Análisis económico financiero. Flujo de caja, VAN y TIR. Página 132.

VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva⁵ de nuestro lubricentro es la prestación de un servicio premium con atención personalizada y un alto nivel de servicios adicionales, entre ellos el lavado del vehículo, la confitería sin cargo para los clientes y el servicio de WIFI , enfocados a un segmento con elevado poder adquisitivo.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de lubricentros tradicionales que existen en Capital Federal, y el escaso nivel de enfoque en el mercado, la diferenciación de los participantes del sector es prácticamente nula. Así es como dichos lubricentros mantienen una posición basada en los costos, tratando de reducir al mínimo los gastos de servicio, con el objetivo de reducir el precio final y así aumentar la demanda.

En este sentido, a partir de nuestra propuesta, las personas que circulan por los barrios de mayores ingresos de Capital Federal tendrán a su elección un lubricentro que, gracias a la infraestructura y servicio que ofrece, les permita aprovechar el tiempo de espera mientras realizan las actividades que prefieran, contando con nivel de atención sobresaliente para el sector.

Por su parte, con respecto a la sustentabilidad en el largo plazo, la compañía patentará los procesos y actividades que permitan hacerlo, buscando que aquellos competidores potenciales que deseen ingresar al sector, no lo hagan. Además, serán muy importantes las certificaciones, en especial las ISO 9000, enfocadas en la calidad y la gestión de la misma.

Asimismo, consideramos que, a medida que pasen los años, será necesaria la apertura de nuevos locales dentro de la zona, con el objetivo acercarnos geográficamente a nuevos consumidores, y mantener la exclusividad de cada local, estableciendo una determinada cantidad de clientes por hora para que el servicio siga siendo de excelencia.

Por último, es importante destacar la ubicación privilegiada del local, destacándose por encima de los demás lubricentros, en el barrio de Belgrano, muy cercano a las principales avenidas de entrada y salida a la Ciudad.

⁵ Anexo Plan de Marketing. Ventaja Competitiva. Página 48.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva⁶ a desarrollar es de diferenciación, concentrando los esfuerzos en un segmento menor de compradores, con alto poder adquisitivo, ofreciendo un servicio diferencial.

La estrategia consiste en la apertura de un nuevo lubricentro premium dirigido exclusivamente a aquellas personas con elevados ingresos, que posean un vehículo de media-alta y alta gama que no se encuentre en garantía.

Para los años siguientes, considerando los distintos objetivos planteados, se buscará el lanzamiento de nuevos locales en el barrio de Núñez o Gran Buenos Aires Norte, apalancándonos en el desarrollo de marca y la comunicación.

Por su parte, con respecto a la estrategia de comunicación, nuestro foco estará puesto en la impulsión del boca en boca entre los consumidores potenciales con un programa de recomendación, y fomentando los canales digitales como medio de interacción. Es importante destacar que el programa de recomendación como así también el de fidelización de los talleres mecánicos será esencial a la hora de plantear la estrategia competitiva en el largo plazo, estableciendo una barrera de entrada muy grande vinculada con la comunicación boca a boca entre las personas y clientes de la zona.

⁶ Anexo Plan de Marketing. Estrategia de Negocio. Página 49.

DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DETERMINADO

El segmento atractivo está determinado en las personas entre 30 y 70 años de edad, que posean un vehículo de media-alta o alta gama, que no esté en el periodo de garantía. Además que circulen frecuentemente por los barrios de la Capital Federal cercanos al lubricentro Lubenos (Saavedra, Belgrano, Colegiales, Núñez y Palermo) y tengan un nivel de ingresos medio-alto y alto.⁷

La edad del segmento está determinada por la edad de las personas que utilizan este tipo de vehículos. Las personas pertenecientes al segmento se caracterizan por ser personas materialistas. También suelen usar productos o servicios que son los mejores del mercado y les gusta dar una imagen de superioridad ante las demás personas. Suelen tener familia (esposa/o e hijos), y ocupan puestos de cargo elevados en empresas importantes o manejan su propia empresa. Son responsables y les gusta ser el centro de atención de los demás. Tienen como valores principales la salud y su familia. Este tipo de personas suele hacer un deporte una vez a la semana, no profesionalmente, sino con sus amigos por entretenimiento o diversión. Los deportes que realizan pueden ser: Tenis, Golf, Polo, Kayak o Squash. Las actividades que realizan no suelen involucrar el contacto con un tercero.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Según la investigación llevada a cabo, el reconocimiento de la necesidad de realizar el cambio de aceite y filtro se da principalmente cuando el vehículo haya recorrido la cantidad de kilómetros que indica el fabricante para realizar el servicio. Otros motivos pueden ser cuando el usuario del automóvil vaya a realizar un viaje de larga distancia⁸, para preparar el auto antes de salir a la ruta.

Al momento de la búsqueda del servicio depende si el vehículo está en garantía o no. En el caso de que no esté en garantía y vaya al lubricentro puede evaluar entre la elección entre una marca del lubricante genérica (equivalente a la original) o la marca del

⁷ Anexo Plan de Investigación. Análisis de Macroentorno. Distribución de la renta y nivel socio-económico. Página 25.

⁸ Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Reconocimiento de la necesidad. Página 59.

fabricante.⁹ Para esto suelen confiar en la recomendación de la persona que atiende el lubricentro.

Al evaluar las alternativas se tienen en cuenta principalmente la confianza que transmite el lugar donde se realiza el servicio. Además los servicios adicionales y atención del personal suelen ser factores importantes para la evaluación de alternativas.¹⁰

Las compras y realización de servicios se llevan a cabo mayormente los días de semana. Dependiendo el lugar donde vayan a realizar el servicio habrá que solicitar un turno (concesionarias) o no (lubricentros y talleres mecánicos). Las épocas del año donde suele haber mayor cantidad de cambios de aceite y filtro son los meses de vacaciones de invierno y verano.¹¹

La duración del servicio también va a depender del lugar donde vayan a realizarlo. En el caso de un lubricentro la duración promedio es de 45 minutos. En cambio, en las concesionarias suele durar 4 horas¹².

El servicio se evalúa dependiendo de las expectativas generadas antes de realizar el servicio. Esta se basa en la diferencia entre las expectativas que tenía y lo que realmente fue el servicio, para ello dependerá los atributos que valora el cliente del servicio.¹³

⁹ Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Búsqueda de información. Página 59.

¹⁰ Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Evaluación de alternativas. Página 60.

¹¹ Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Compra. Página 61

¹² Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Compra. Página 61.

¹³ Anexo Plan de Marketing. Comportamiento del consumidor. Evaluación Post Compra. Página 61.

POSICIONAMIENTO EN EL SEGMENTO DETERMINADO

El nuevo lubricentro se llamará “Lubenos”. Por medio de este nombre, nos posicionaremos¹⁴ como un lubricentro premium que brinda un servicio de alta calidad, especializándose en los servicios adicionales y la atención personalizada, y brindando confianza entre los clientes.

En este sentido, buscamos brindar un servicio diferencial a aquellas personas de altos ingresos, prestando no sólo el servicio básico de cualquier lubricentro, sino también ofreciendo distintos servicios adicionales, atributo más valorado por los miembros del segmento y por el cual buscamos diferenciarnos.

En cuanto al posicionamiento respecto de nuestros competidores¹⁵, se tuvo en cuenta las variables “servicios adicionales” y “precio”. Es importante aclarar, en primer lugar, que el posicionamiento respecto a los competidores se realizó basándonos en los competidores indirectos (Lubricentros, Concesionarias y Talleres Mecánicos) debido a que no existe ningún lubricentro que preste el servicio que nosotros brindaremos. En segundo lugar, se eligió la variable precio debido a que, entre los competidores antes mencionados, es uno de los dos factores diferenciadores entre unos y otros.

De esta manera, Lubenos se posiciona con un nivel de servicios adicionales superior a todos los demás participantes, y con un precio intermedio entre el lubricentro tradicional y la concesionaria, donde el primero se basa en un equilibrio entre los servicios y el precio, y la concesionaria centrándose en el precio y enfocada principalmente en los vehículos que están en garantía. Considerando esto, nuestro lubricentro se posiciona más cerca de las preferencias del segmento.

¹⁴ Anexo Plan de Marketing. Estrategia de negocio. Posicionamiento en el segmento determinado. Página 50.

¹⁵ Anexo Plan de Marketing. Mapping de Posicionamiento. Página 51.

MARKETING MIX



Lubenos surge de la utilización de un acrónimo entre las palabras “lubricantes” y “nosotros” permitiendo que éste sea fácil de distinguir y que se pueda recordar con mayor facilidad ya que hace referencia al servicio mismo. Al mismo tiempo que “nos” da a entender que es un lugar cálido y acogedor donde entre todos hacemos un servicio de calidad. Los colores utilizados son el bordó y naranja, colores que se asemejan al del lubricante y que al mismo tiempo transmiten características que asociamos con la identidad de nuestra marca, causando efectos de estabilidad y energía estimulante, y asociándolo a la luz, al fuego, la alegría y la imaginación¹⁶.

SERVICIO

En Lubenos ofreceremos un servicio principal de calidad superior a la que se ofrece en el mercado hoy en día, y que a su vez estará acompañado de servicios complementarios que en conjunto lograrán ofrecerle a nuestros clientes una nueva experiencia a la hora de llevar el auto a realizar el cambio de aceite y filtro.

- *Servicio principal*

El servicio principal se caracteriza por ofrecer una atención especial que incluye el cambio de aceite y filtros, la realización de un chequeo general del vehículo y el lavado del mismo antes de la entrega final al cliente.¹⁷

¹⁶ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Servicio. Página 72.

¹⁷ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Servicio. Página 71.

De esta manera ofrecemos a nuestros clientes la tranquilidad de que su auto fue chequeado y la satisfacción de subirse al mismo una vez lavado, dando una imagen de calidad, limpieza y satisfacción por el servicio recibido.

Además realizaremos seguimiento a cada auto, donde se llevará por sistema la información de fechas en que realizó el cambio, los lubricantes utilizados, y el promedio de tiempo en que suele recorrer la cantidad de kilómetros necesaria para tener que hacer el cambio de aceite y filtros y de esa manera poder recordarle con anticipación a nuestros clientes que se aproxima la fecha y así lograr que no se excedan en el kilometraje.

Por otro lado ofreceremos a nuestros clientes la posibilidad de reservar turnos para garantizar el tiempo de duración del servicio.

El horario de atención será de lunes a viernes de 9 a 18 hs y los sábados de 9 a 13 hs.

- Servicios adicionales

Para empezar, ofreceremos una cómoda sala de espera que contará con servicio de confitería, WIFI, TV, diarios del día y revistas del último mes¹⁸. Dentro del servicio de confitería tendremos una pequeña carta donde contaremos para beber con variedades de café, té, aguas, gaseosas y jugos, y para comer dispondremos de medialunas de grasa y de manteca, tostados y alfajores. Es importante destacar que el mismo no tendrá ningún costo adicional para el cliente, ya que el servicio se encontrará incluido dentro de la tarifa que cobramos por el servicio.

Dentro de la sala se podrá observar el trabajo que se está realizando al auto, se podrá optar por mirar televisión o si se prefiere podrán utilizar el servicio gratuito de internet a través de su computador personal.

PRECIO

En primer lugar, la estrategia de precios será de desceme, estableciendo un nivel de precios elevado en comparación con los valores económicos del segmento. De esta

¹⁸ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Servicio. Página 71.

manera, teniendo en cuenta que introduciremos en el mercado un servicio premium superior, los precios altos son justificados por un valor diferencial para los clientes.

Por su parte, considerando que apuntamos a un target con niveles de ingresos elevados, el precio jugará un rol esencial en el logro del posicionamiento deseado, contribuyendo al mismo a través del efecto calidad. En este sentido, como se analizó por medio de los resultados de las encuestas, el precio no tiene ninguna influencia en la elección del lugar para realizar el cambio de aceite y filtro, pero sí tiene un papel relevante a la hora de brindar una imagen de calidad y servicio superior.

A la hora de determinar el precio¹⁹, se tuvo en cuenta el valor percibido por los consumidores potenciales en la encuesta, el costo de los insumos que requiere cada servicio, es decir, los costos directos unitarios, y la competencia.

Los costos directos unitarios²⁰ del servicio completo y del simple, obtenidos en base a la lista de precios de los vendedores de LOAS, son los siguientes:

| COSTOS DIRECTOS POR SERVICIO POR SEGMENTO | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|---------|---------|---------|--------|
| | SERVICIO COMPLETO | | | | | SERVICIO SIMPLE | | | | |
| | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E |
| LUBRICANTE | 877,59 | 836,65 | 604,93 | 488,93 | 410,62 | 877,59 | 836,65 | 604,93 | 488,93 | 410,62 |
| FILTRO DE ACEITE | 712,69 | 402,77 | 331,67 | 221,35 | 163,46 | 712,69 | 402,77 | 331,67 | 221,35 | 163,46 |
| FILTRO DE AIRE | 455,00 | 390,00 | 318,50 | 214,50 | 149,50 | 455,00 | 390,00 | 318,50 | 214,50 | 149,50 |
| FILTRO DE HABITÁCULO | 361,34 | 204,19 | 168,16 | 112,22 | 82,88 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| FILTRO DE COMBUSTIBLE | 421,55 | 238,24 | 196,17 | 130,94 | 96,68 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PRODUCTO DE LIMPIEZA | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 | 76,05 |
| FLUIDOS | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 | 102,50 |
| TOTAL | 3006,72 | 2250,40 | 1797,98 | 1346,49 | 1081,69 | 2223,83 | 1807,97 | 1433,65 | 1103,33 | 902,13 |

Es importante destacar que en el servicio simple, al no contemplar el cambio del filtro de habitáculo y el de combustible, los costos asociados a los mismos no son incluidos.

Por su parte, en función del valor ofrecido a través de nuestro servicio premium, y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en donde conocimos la opinión de los consumidores respecto a su disponibilidad a pagar, se fijaron los siguientes precios²¹:

¹⁹ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Precios. Página 82.

²⁰ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Precios. Análisis de costos unitarios directos. Página 82.

²¹ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Precios. Determinación del precio en función del valor. Página 84.

| PRECIOS EN FUNCION DEL VALOR | | | | | |
|------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
| Auto | Gama ALTA | | | Gama MEDIA - ALTA | |
| Categoría | A | B | C | D | E |
| Lubenos | \$ 4.000 | \$ 3.500 | \$ 3.000 | \$ 2.500 | \$ 2.000 |

Observando estos resultados, es pertinente aclarar que los mismos no son el precio máximo aceptado, sino que conforman la disponibilidad promedio a pagar por el segmento.

A pesar de estos resultados, es pertinente también tener en cuenta los precios ofrecidos por los competidores, así también como los atributos del servicio en comparación con los nuestros.

En este sentido, los precios del mercado para los lubricentros tradicionales y para las concesionarias son los siguientes:

| Auto | Gama ALTA | | | Gama MEDIA - ALTA | |
|---------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
| Categoría | A | B | C | D | E |
| Lubricentro | \$ 3.200 | \$ 2.700 | \$ 2.200 | \$ 1.700 | \$ 1.200 |
| Concesionario | \$ 5.200 | \$ 4.300 | \$ 3.500 | \$ 2.700 | \$ 1.900 |

Por su parte, considerando los atributos más importantes del servicio de cambio de aceite y filtro, se definió el siguiente cuadro:

| | Weight | Lubricentros | | Concesionarios | | LUBENOS | |
|-----------------------|----------|--------------|-------------|----------------|-------------|---------|-------------|
| | | Puntaje | VP | Puntaje | VP | Puntaje | VP |
| Garatía | 0,30 | 0,00 | 0,00 | 10,00 | 3,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicios adicionales | 0,30 | 2,25 | 0,68 | 4,00 | 1,20 | 8,50 | 2,55 |
| Atencion del personal | 0,25 | 7,75 | 1,94 | 7,75 | 1,94 | 8,50 | 2,13 |
| Duración del servicio | 0,15 | 8,50 | 1,28 | 3,25 | 0,49 | 7,00 | 1,05 |
| TOTAL | 1 | | 3,90 | | 6,63 | | 5,73 |

A partir de los datos obtenidos, el diferencial de precio en relación a los lubricentros tradicionales es del 47% a favor de Lubenos, ubicándonos por debajo de las concesionarias en un 14%. Así, aplicando estos valores a los precios de mercado, y posicionándonos un 10% por debajo de las concesionarias, llegamos a los siguientes precios en función de la competencia:

| PRECIOS EN FUNCIÓN DE LA COMPETENCIA | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
| Auto | Gama ALTA | | | Gama MEDIA - ALTA | |
| Categoría | A | B | C | D | E |
| Lubricentro | \$ 4.704 | \$ 3.969 | \$ 3.234 | \$ 2.499 | \$ 1.764 |
| Consecionario | \$ 4.472 | \$ 3.698 | \$ 3.010 | \$ 2.322 | \$ 1.634 |
| Lubenos | \$ 4.025 | \$ 3.328 | \$ 2.709 | \$ 2.090 | \$ 1.471 |

Por último, una vez determinados los precios en función del valor y de la competencia, se determinó un punto medio entre ambos y se determinaron los siguientes precios para el servicio completo:

| PRECIOS SERVICE COMPLETO | | | | | |
|--------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
| Auto | Gama ALTA | | | Gama MEDIA - ALTA | |
| Categoría | A | B | C | D | E |
| Lubenos | \$ 4.013 | \$ 3.414 | \$ 2.855 | \$ 2.295 | \$ 1.736 |

Luego, considerando que el servicio simple se fija un 15% por debajo del completo, quedan los siguientes valores:

| PRECIOS SERVICE SIMPLE | | | | | |
|------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|----------|
| Auto | Gama ALTA | | | Gama MEDIA - ALTA | |
| Categoría | A | B | C | D | E |
| Lubenos | \$ 3.411 | \$ 2.902 | \$ 2.427 | \$ 1.951 | \$ 1.476 |

En conclusión, podemos decir que el precio fue determinado teniendo en cuenta el valor percibido del segmento por el servicio a ofrecer, además de los precios ofrecidos por los competidores y su correspondiente comparación de atributos con nuestro servicio, y por último, los costos directos unitarios.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Para realizar los cambios de aceite y filtros para autos de alta gamas se necesita realizar la compra del lubricante adecuado. Según la marca del vehículo habrá que colocarle la marca de aceite que recomiende el fabricante. Se comprara el producto al proveedor que tenga la marca que recomienda el fabricante. Además se necesita contar con los filtros de aire, aceite, habitáculo y combustible originales de la marca del fabricante. En este caso, existe un proveedor que tiene todos los filtros de todas las marcas. También se comprara distintos tipos de fluidos para ofrecer un mejor servicio, como refrigerante, líquido limpia parabrisas y productos químicos para la limpieza de los

autos. Para ello, se trabajara con las primeras marcas para brindarle al cliente calidad en el servicio.²²

- Local comercial

El lubricentro se ubicará en Blanco Encalada 1663, en el barrio de Belgrano. Se encuentra a dos cuadras de Av. Monroe y Av. Del Libertador. Esta zona fue elegida por el fácil acceso para las personas que circulan o ingresan a la Capital Federal. Además, por el alto nivel socio-económico de las personas que circulan por este barrio.²³

El local tiene un total de 677 m² con un frente de 20 metros de ancho. Se firmara un contrato de tres años de alquiler por medio de una inmobiliaria. A la derecha del local hay una empresa privada que realiza servicios de aparcamientos de vehículos llamada “Apart Car” que cuenta con una capacidad de 150 vehículos.

Lubenos tendrá disponible tres cochera mediante un alquiler mensual, para los vehículos de nuestros clientes que se terminaron de realizar el servicio y el cliente no lo retira en el momento. Según las entrevistas en profundidad a los usuarios del servicio, les genera intranquilidad que una vez realizado el servicio el vehículo quede en la calle estacionado. Además esto se llevara a cabo para dar una imagen de calidad con la menor cantidad de autos posibles dentro del lubricentro para ofrecer un servicio personalizado.

Los distintos canales para concretas las ventas del servicio, será a través del mostrador, por teléfono o mediante internet. Estos medios también se podrán utilizar para consultar precios o solicitar un turno. Unas horas antes del horario del turno los clientes recibirán un mail con la información detallada. En el caso de que haya capacidad para realizar el servicio no hará falta la solicitud del turno.²⁴

PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación del nuevo negocio será esencial en cuanto a crear el posicionamiento definido en el target seleccionado. En este sentido, nos enfocaremos en

²² Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Proveedores e insumos. Página 80.

²³ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Local Comercial. Página 87.

²⁴ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Canales de distribución. Página 86.

la creación de relaciones estrechas con los clientes a través de la página Web, que tendrá un rol importante a la hora de establecer una presencia online que permita ofrecer información a los clientes. Además, teniendo en cuenta que se podrán gestionar los turnos, es un elemento de diferenciación que contribuye en el largo plazo al posicionamiento como un lubricentro premium de gran atención.

Asimismo, considerando la relevancia superior del boca en boca en el negocio en el cual nos introduciremos, el programa de recomendación fue estratégicamente elegido para que tenga un impacto positivo en los miembros del segmento a la hora de elegir a Lubenos. Así, trabajaremos junto con los talleres mecánicos de la zona, impulsando su recomendación a través de incentivos específicos. De esta forma, por medio de esta herramienta de comunicación fortaleceremos nuestro posicionamiento como un lubricentro que brinda confianza y es cercano a sus clientes.

En este sentido, teniendo en cuenta las capacidades con las que cuenta la empresa para desarrollar el proyecto, así también como el mercado objetivo al que apunta el lubricentro, se establece el siguiente plan de comunicación²⁵:

- Desarrollo de página Web: se creará una página para Lubenos, basada en los colores de la marca, en donde se podrá observar información del lubricentro, reservar turnos, y ver el historial del vehículo. La inversión inicial para el diseño y creación es de \$21.500, y el mantenimiento mensual de \$350.
- Redes sociales: se creará una fan page en Facebook y un perfil en Twitter, con el objetivo de realizar publicaciones periódicas, informar novedades e interactuar con los clientes. La importancia de estos medios radica en su bajo costo, y en la posibilidad de recibir feedback del mercado instantáneamente. Además, se realizarán encuestas, concursos y promociones. El costo mensual del mantenimiento es de \$300.
- Medios electrónicos: además de las redes sociales, Lubenos se posicionará en los buscadores con el objetivo de estar presentes cuando los clientes potenciales buscan información en la Web. Así, durante los primeros dos años realizaremos publicidad a través de Google Adwords.

²⁵ Anexo Plan de Marketing. Plan de Comunicación y Promoción. Página 89.

- E-mailing: considerando que la frecuencia promedio del cambio de aceite y filtro es de ocho meses, las acciones de mailing tendrán la función de estar en constante presencia en los clientes potenciales. Así, se desarrollará una campaña de mailing mensual para incentivar la compra, con un costo de \$350 mensuales.
- Incentivos: considerando que la principal fuente de información a la hora de elegir un lugar para realizar el cambio de aceite y filtro es el boca en boca, es decir, la opinión de amigos y conocidos, se realizará un programa de incentivos a la recomendación en los talleres mecánicos de la zona que no presten el servicio de cambio de aceite y filtro. De esta manera, durante el primer año se otorgará un premio a los talleres mecánicos por cada cliente que venga a Lubenos recomendado por ellos, con un costo mensual de \$4.650. Además, durante los años siguientes, se continuará con las acciones dirigidas a los talleres mecánicos, con la reducción del costo a \$40.000.
- Medios no electrónicos: se define la realización de publicidad en vía pública en chupetes, carteleras y carapantallas en el barrio de Belgrano y Núñez, en las avenidas Cabildo y Libertador durante todo el mes de Octubre previo a la apertura, y quincenalmente en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero, Mayo, Junio y Julio los dos primeros años del negocio, con un costo de \$15.000 quincenalmente.
- Evento apertura: el lanzamiento de Lubenos se realizará en Noviembre de 2015, bajo un evento que contará con la presencia de autos que causen la atracción del público. Además, se pedirá autorización al Gobierno de la Ciudad para cortar la circulación de vehículos para que la gente pueda recorrer el lugar tranquilamente, y se comunicará el evento a través de las gráficas en vía pública y en las redes sociales. Se podrán reservar turnos para el service, y el costo total del mismo es de \$50.000.

EVIDENCIA FÍSICA

Nuestro local contará con diversas instalaciones que permitirán brindar un servicio diferenciado, de calidad y adecuado para brindar comodidad y confort a nuestros clientes.

Se podrán diferenciar tres áreas en sus 677 m²: Estas tres áreas son espacios más grandes que los requeridos, pero esto nos servirá para dar una imagen de grandeza y calidad.

- Por un lado tendremos el área de servicio al auto donde contaremos en principio con un elevador de vehículos de los mejores del mercado con la tecnología necesaria para atender a nuestros clientes, sumándose otro luego de los primeros seis meses, que permitirán hacer los cambios de aceite necesarios como máximo a dos autos por hora²⁶. El motivo de no superar dicha cantidad de autos por hora es evitar el acumulamiento de gente. Esta política ayudara a mantener la atención en el cliente y realizar un servicio personalizado con alto nivel de calidad.
- En cuanto a la zona de lavado el mismo contará con una sección apartada donde se realizaran se realizará el trabajo manualmente²⁷. Este servicio se brindara para ofrecer al cliente un servicio adicional y generar valor al consumidor. Dicha área, contará con todos los elementos acomodados para dar una buena imagen al cliente. Actualmente, los lubricentros no realizan este servicio, por lo tanto, es una forma de diferenciarnos.
- Por último la sala de descanso estará climatizada e insonorizada y contará con una confitería con mesas, sillas y sillones donde se podrá disfrutar de televisión en HD, internet por WIFI y variedad de diarios del día y revistas actualizadas²⁸. Estos son otros de los servicios adicionales que brindaremos al cliente para lograr la satisfacción del mismo. En otros lubricentros podrán encontrar algunos de estos servicios, pero no tienen un espacio confortable para utilizarlos como tendremos nosotros.

PROCESOS

Para lograr una buena calidad de servicio, se determinaron veintiocho procedimientos que se deben seguir al momento de realizaron un servicio. Este

²⁶ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Evidencia física. Página 110.

²⁷ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Evidencia física. Página 110.

²⁸ Anexo Plan de Marketing. Marketing mix. Evidencia física. Página 110.

procedimiento abarca desde que el cliente entra al lubricentro hasta el seguimiento para mantener contacto con el cliente.

Para empezar, el prospecto estaciona el vehículo en el negocio y se lo recibe empáticamente. Se le explica los servicios que se brindan con todas sus características y condiciones. De acuerdo a lo acordado con el cliente se tomara una orden de trabajo interna para enviar a taller y sepan el tipo de servicio que tienen que realizar.

Se le pide al cliente que complete un formulario para poder realizar un seguimiento y se le solicita la llave del vehículo para entregar a taller junto con la orden de trabajo. Una vez finalizado el formulario por parte del cliente, se lo invita a la sala de espera.

Luego, taller procede a subir el auto al elevador para vaciar el cárter de aceite. Al mismo tiempo se cargan los datos del formulario en la base de datos y la camarera le ofrece al cliente servicios de confitería en la sala de espera.

Una vez vaciado el cárter del vehículo, descienden el elevador y cambian los filtros correspondientes según el tipo de servicio. Después se procede a realizar un cheque general del vehículo para informar al cliente.

Cuando taller termina con los procesos descritos anteriormente se lleva el automóvil a la sala de lavado y se lleva a cabo una limpieza de la carrocería. Al finalizar el lavado se notifica al cliente que su vehículo está listo y se emite la factura correspondiente. El cliente cancela la factura con el pago y se le devuelven las llaves con los datos del próximo servicio y una descripción del estado del vehículo.

Se despide al cliente empáticamente, invitándolo a que vuelva a elegirnos. Después de los meses calculados para realizar el próximo servicio por el sistema, se vuelve a enviar un mail para recordarle del próximo cambio con la posibilidad de elegir un turno. El seguimiento se realiza para fortalecer el vínculo con el cliente.

Se detectaron como factores claves de éxito algunos procesos como la importancia de una recepción empática del cliente al ingresar al lubricentro. Además también genera tranquilidad en los usuarios la explicación del servicio a realizar por un hombre y conocer los productos que se le ponen al automóvil. Por último, se determino importante el momento donde se le hace entrega de la llave del vehículo, explicándole el estado general del vehículo y el kilometraje que tiene que volver, explicándole que se le entrega el auto lavado y algunos de los servicios diferenciales con los que contamos.

PERSONAS

Teniendo en cuenta que el negocio se basa en la prestación de un servicio, es preciso considerar a todas las personas²⁹ involucradas en el mismo.

En este sentido, en primer lugar, con respecto al personal, durante los primeros 7 meses de apertura del local contaremos con cuatro empleados, agregándose uno más el siguiente mes, debido al incremento de la demanda. Así, contaremos con:

- Técnico: mecánicos que posean las habilidades y conocimiento técnico específico para realizar el cambio de aceite y filtro a los vehículos. Estarán ubicadas en el sector de automóviles y trabajarán full-time.
- Supervisor: será la persona encargada de realizar la recepción del cliente, verificar el turno y guiarlo en los pasos a seguir, así también como realizar la facturación y cobro del servicio.
- Asistente: esta persona se ocupará de la atención del cliente mientras se realiza el servicio al vehículo, a cargo de la confitería y los servicios adicionales.

Cada categoría de empleado fue elegida con el objetivo de atender la necesidad general de los clientes, especializándose cada uno en los principales procesos del negocio y en aquellas actividades que contribuyen al posicionamiento deseado. Así, los servicios adicionales serán brindados por personas dedicadas especialmente a ellos.

Es importante destacar que, en la medida que se lleve adelante el proyecto, la cantidad de empleados puede incrementar teniendo en cuenta la demanda del servicio.

Por otra parte, la vestimenta forma parte especial en la imagen que brindaremos. En este sentido, los técnicos contarán con un pantalón de trabajo negro, una chomba blanca con el isotipo de Lubenos y zapatos de trabajo negro; el supervisor tendrá un pantalón de vestir negro, con una camisa blanca con isotipo de Lubenos y zapatos de vestir negros; y la asistente se vestirá con un vestido marrón claro, acorde a los colores de la marca.

La vestimenta también tendrá un rol a la hora de posicionarnos como un lubricentro premium, creando una imagen de orden y limpieza que no existe en otros

²⁹ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Personas. Página 95.

lugares. Además, al incorporar el isotipo de la marca en la ropa, tendremos mayor presencia de la misma cuando haya contacto o interacción entre un cliente y un empleado de la empresa.

Con respecto a la capacitación y entrenamiento, durante el mes anterior a la apertura del local se destinará una semana para capacitar a todo el personal en las habilidades propias de cada puesto, así también como en cuestiones generales de atención al cliente. Además, considerando la importancia central que tiene la atención personalizada para el lubricentro, se capacitará al personal una vez al año, mientras que los nuevos empleados estarán obligados a cumplir con dos cursos obligatorios: “Calidad de Servicio en Atención al Cliente” y “Comunicación y Habilidades Interpersonales”, con una duración de dos días cada uno.

A elegir programas de capacitación en temas específicos, todos vinculados a las relaciones interpersonales y la atención al cliente, estaremos fortaleciendo y mejorando los vínculos con los clientes, contribuyendo al posicionamiento como un lubricentro que brinda una atención personalizada y de alta calidad.

En relación a la motivación de las personas y los beneficios, los empleados podrán ausentarse en el día de su cumpleaños, y además, si el desempeño en la Evaluación de Calidad de Servicio es mayor a 8, obtendrán un bonus adicional equivalente al 10% de la remuneración anual. Estas prácticas fueron determinadas con el objetivo de que el personal se encuentre motivado y satisfecho de trabajar en Lubenos, factor que, a su vez, favorece la empatía con los clientes y el desempeño de los mismos en el trabajo.

Por último, es pertinente analizar el papel de los clientes en el servicio. En este sentido, se hace especial énfasis en las quejas y sugerencias, brindando toda la predisposición y mecanismos necesarios para fomentar la retroalimentación por parte de los clientes, tanto en el canal Web como en las habilidades interpersonales de los empleados para aceptar todo tipo de sugerencia y opinión, ya sea positiva o negativa. Este aspecto creemos que es crucial para obtener un feedback de los clientes que nos permita evaluar nuestro nivel de servicio y realizar mejoras en el mismo, posicionándonos como un lubricentro premium que se preocupa por las opiniones de sus clientes y que se encuentra en constante mejora.

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

A la hora de medir la productividad³⁰, consideramos que mejor variable para analizar es la cantidad de autos por hora.

En este sentido, teniendo en cuenta que durante los primeros siete meses contaremos con un solo espacio de elevador para realizar el servicio, la productividad para el primer año se fija en los siguientes valores mensuales:

| VEHICULOS POR HORA | 2016 |
|--------------------|-------------|
| Noviembre | 0,46 |
| Diciembre | 0,63 |
| Enero | 0,88 |
| Febrero | 0,78 |
| Marzo | 0,68 |
| Abril | 0,65 |
| Mayo | 0,77 |
| Junio | 1,02 |
| Julio | 1,33 |
| Agosto | 1,47 |
| Septiembre | 1,46 |
| Octubre | 1,52 |
| PROMEDIO | 0,97 |

En el cuadro anterior se puede observar el aumento del promedio de autos por hora, dando el salto en el mes de Junio. Por su parte, con respecto a los años siguientes, es importante destacar el papel esencial de la productividad regulada, es decir, que nunca alcanza los dos vehículos por hora, para mantener la atención personalizada el la exclusividad del Lubenos. Así, el promedio mensual para los siguientes cuatro años es el siguiente:

³⁰ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Productividad. Página 98.

| VEHICULOS POR HORA | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Noviembre | 1,48 | 1,64 | 1,45 | 1,75 |
| Diciembre | 1,48 | 1,79 | 1,55 | 1,75 |
| Enero | 1,36 | 1,78 | 1,59 | 1,78 |
| Febrero | 1,47 | 1,66 | 1,62 | 1,65 |
| Marzo | 1,57 | 1,43 | 1,74 | 1,53 |
| Abril | 1,64 | 1,39 | 1,71 | 1,54 |
| Mayo | 1,57 | 1,36 | 1,71 | 1,54 |
| Junio | 1,56 | 1,49 | 1,67 | 1,58 |
| Julio | 1,47 | 1,71 | 1,59 | 1,72 |
| Agosto | 1,43 | 1,74 | 1,64 | 1,67 |
| Septiembre | 1,31 | 1,70 | 1,61 | 1,68 |
| Octubre | 1,43 | 1,59 | 1,63 | 1,55 |
| PROMEDIO | 1,48 | 1,61 | 1,63 | 1,65 |

Por último, en los cuadros a continuación se presenta un resumen de la cantidad de vehículos anuales, mensuales, diarios y por hora. Además, se podrá observar el porcentaje de vehículos sobre el target y sobre el segmento atractivo que se alcanza en los primero cinco años.

| VENTAS | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| UNIDADES | 2321 | 3548 | 3853 | 3897 | 3942 |
| PESOS | \$ 5.837.260 | \$ 8.923.419 | \$ 9.690.833 | \$ 9.801.308 | \$ 9.914.023 |

| | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ANUAL | 2321 | 3548 | 3853 | 3897 | 3942 |
| MENSUAL | 193,42 | 295,67 | 321,08 | 324,75 | 328,50 |
| DIARIO | 7,74 | 11,83 | 12,84 | 12,99 | 13,14 |
| HORA | 0,97 | 1,48 | 1,61 | 1,63 | 1,65 |

| | SEGMENTO ATRACTIVO | TARGET |
|--------------------------|--------------------|--------|
| VEHICULOS TOTALES 5 ANOS | 4020 | 4020 |
| PORCENTAJE SOBRE TARGET | 4,39% | 22,40% |

Con respecto a la calidad, al ser un lubricentro premium con un servicio diferencial, es importante asegurarnos que todos los procesos son realizados bajo determinados estándares de calidad, y tener un control de las actividades que son realizadas en cada vehículo.

En este sentido, en primer lugar, las certificaciones ISO 9000 serán de especial relevancia para garantizar la excelente calidad del servicio y de los procesos vinculados, brindando seguridad de trabajo tanto a los clientes como a los propios empleados.

Por su parte, con respecto a los controles pertinentes para tarea que se realiza en el lubricentro, luego de cada proceso que se realiza al vehículo se completará una planilla



de trabajo que tendrá el objetivo de establecer un seguimiento de todas las actividades e intervenciones que se realizan. En este sentido, la planilla contará con información básica correspondiente a la descripción de la tarea, la persona encargada de realizarla y la duración de la misma.

Para finalizar, es preciso decir que tanto el nivel de productividad como la gestión de la calidad tienen un rol muy importante en la percepción del cliente, por lo que consideramos que contribuyen al posicionamiento de un lubricentro premium con atención superior y nivel de servicio diferencial.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

POTENCIAL DE MERCADO Y PRONÓSTICO DE VENTAS

El mercado potencial fue determinado por la cantidad de autos de media y alta gama que circulan por Capital Federal. Para conocer esta cifra fue necesario conseguir el número de vehículos de media y alta gama, que están radicados en Capital Federal (50.452 autos) y la cantidad de automóviles de media y alta gama que ingresan a la Capital Federal diariamente (40.875 autos). El segmento atractivo está conformado por 91.327 autos.

Según la información relevada el 50% de los autos de media y alta gama que están radicados dentro de la Capital Federal circula por los barrios de Saavedra, Belgrano, Colegiales, Núñez y Palermo que son zonas cercanas al lubricentro. Y de los vehículos de media y alta gama que ingresan a la Capital Federal el 35%, lo hace por accesos cercanos al lubricentro, como puede ser el puente Saavedra, puente de Av. Cabildo, puente de Av. Del Libertador o por medio de la Av. Leopoldo Lugones en la salida de Udaondo. Por ende, el potencial del mercado es de 39.532 autos.³¹

Para determinar el pronóstico de ventas del primer año, se tuvo en cuenta el 45,3% de intención de compra según la investigación de las encuestas, una tasa de competitividad del 10% y una retención de 1,296 calculada con datos de las encuestas. El pronóstico de venta para el primer año es de 2.321 autos.³²

Según los datos investigados el 55% de los cambios de aceite y filtro es un servicio completo (cambio de aceite y todos los filtros) y el 45% restante son servicios simples (cambio de aceite filtro de aceite y filtro de aire).³³

En el siguiente cuadro describe la cantidad de vehículos que realizaran los distintos tipos de servicios según cada clase de automóvil.

³¹ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Potencial del mercado. Página 91.

³² Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Intención de compra y pronóstico. Página 92.

³³ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Análisis de ventas. Página 93.

| Pronóstico de ventas | | Servicio Completo | Servicio Simple |
|----------------------|-----|-------------------|-----------------|
| 2321 | | 55% | 45% |
| A | 10% | 128 | 104 |
| B | 15% | 192 | 157 |
| C | 30% | 383 | 313 |
| D | 25% | 319 | 261 |
| E | 20% | 255 | 209 |
| Total | | 1277 | 1044 |

El porcentaje de los distintos tipos de clases de autos fue definido según la cantidad de ventas de los autos correspondientes a cada tipo de clase.

También se determinaron las cantidades de servicios proyectadas para el primer año, con un agregado de la tasa de retención a partir del sexto mes.³⁴ Se puede notar un estacionalidad en las épocas de vacaciones de verano y de invierno, ya que los automovilistas suelen preparar el vehículo antes de salir a la ruta.

| | u | % |
|------------|------|-----|
| Noviembre | 91 | 4% |
| Diciembre | 125 | 5% |
| Enero | 175 | 8% |
| Febrero | 155 | 7% |
| Marzo | 135 | 6% |
| Abril | 130 | 6% |
| Mayo | 153 | 7% |
| Junio | 204 | 9% |
| Julio | 266 | 11% |
| Agosto | 293 | 13% |
| Septiembre | 291 | 13% |
| Octubre | 303 | 13% |
| TOTAL | 2321 | |

³⁴ Anexo Plan de Marketing. Marketing Mix. Canales de distribución y ventas. Ajuste de ventas. Página 93.

El lanzamiento del lubricentro premium Lubenos de la empresa LOAS S.A., dirigido al segmento con mayor poder adquisitivo, será rentable.

Luego de realizar el análisis de valor actual neto³⁵, se estima un resultado positivo del mismo en \$7.785.813, tomando como referencia una tasa de corte del 27% a partir de la línea de crédito de Banco Nación para nuevos emprendimientos, y obteniendo una tasa interna de retorno del 87%.

Por su parte, la inversión inicial³⁶ contempla el stock de insumos, acondicionamiento y alquiler del local, instalaciones, muebles y estanterías, software de gestión, gastos de personal y de comunicación, y se fija en \$3.132.850, recuperándose luego del primer año y nueve meses.

El resultado neto estimado para el primer año³⁷, comenzando en Noviembre de 2015 con la apertura del local, corresponde a un total de \$321.526. Asimismo, se realizaron las proyecciones de ventas³⁸ para los próximos cinco años, manteniendo los precios y costos variables fijos, con una variación en las unidades por los siguientes valores:

- Año 1: se estimaron ventas en \$5.837.260, con un costo variable de \$3.658.656, y arrojando un margen bruto de \$2.178.604 (37%).
- Año 2: las ventas aumentarán a \$8.932.419 teniendo en cuenta el crecimiento de cada servicio por categoría, y considerando la retención de clientes, con un costo variable de \$5.592.987 y margen bruto de \$3.330.432.
- Año 3: las ventas siguen aumentando pero en un porcentaje considerablemente menor debido a la estabilización de la demanda, llegando a \$9.690.308 con costos por \$6.073.984 y margen bruto de \$3.616.849.
- Año 4: las ventas ascienden a \$9.801.308, y los costos variables a \$6.143.227. El margen bruto se establece en \$3.658.081.
- Año 5: las ventas crecen en el mismo nivel que el año anterior, llegando a \$9.914.023, y los costos a \$6.213.874. El margen bruto es de \$3.700.149.

³⁵ Anexo Plan de Marketing. Análisis de factibilidad económica financiera. Flujo de caja VAN y TIR. Página 132.

³⁶ Anexo Plan de Marketing. Análisis de factibilidad económica financiera. Inversión inicial. Página 123.

³⁷ Anexo Plan de Marketing. Resultados económicos y financieros 1° año. Página 130.

³⁸ Anexo Plan de Marketing. Resultados económicos y financieros a 5 años. Página 131.

ESTADO DE RESULTADOS (CASH FLOW) 1° AÑO

| Periodo | TOTAL | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|
| TOTAL INGRESOS | 5.837.260 | 228.895 | 313.996 | 441.781 | 394.984 | 335.347 | 331.316 | 383.263 | 512.427 | 670.676 | 732.758 | 730.331 | 761.486 |
| Ventas | 5.837.260 | 228.895 | 313.996 | 441.781 | 394.984 | 335.347 | 331.316 | 383.263 | 512.427 | 670.676 | 732.758 | 730.331 | 761.486 |
| TOTAL EGRESOS | 5.342.604 | 288.179 | 341.545 | 421.631 | 375.933 | 338.116 | 335.687 | 384.717 | 473.198 | 572.656 | 594.828 | 593.395 | 622.719 |
| Costos por ventas | 3.658.656 | 143.525 | 196.891 | 276.977 | 247.779 | 209.962 | 207.533 | 240.063 | 321.044 | 420.502 | 459.174 | 457.741 | 477.465 |
| Comunicación y Promoción | 184.800 | 23.650 | 23.650 | 23.650 | 7.150 | 7.150 | 7.150 | 23.650 | 23.650 | 23.650 | 7.150 | 7.150 | 7.150 |
| Servicios de limpieza | 42.000 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 |
| Alquiler local | 900.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 |
| Alquiler estacionamiento | 68.400 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 |
| Salarios | 361.500 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 34.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 |
| Servicio de Confitería | 104.448 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 |
| Capacitación del Personal | 9.600 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9.600 |
| Gastos de Energía | 13.200 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 |
| RESULTADOS ANTES DE IMP. | 494.656 | -59.284 | -27.549 | 20.150 | 19.051 | -2.769 | -4.371 | -1.454 | 39.229 | 98.020 | 137.930 | 136.936 | 138.767 |
| Impuesto a las ganancias | 173.130 | -20.749 | -9.642 | 7.053 | 6.668 | -969 | -1.530 | -509 | 13.730 | 34.307 | 48.276 | 47.928 | 48.568 |
| RESULTADO NETO | 321.526 | -38.535 | -17.907 | 13.097 | 12.383 | -1.800 | -2.841 | -945 | 25.499 | 63.713 | 89.654 | 89.008 | 90.199 |

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (PROFIT) 1º AÑO

| Periodo | TOTAL | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|-----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| TOTAL COBROS | 5.532.666 | 137.337 | 279.956 | 390.667 | 413.702 | 359.202 | 332.929 | 362.484 | 460.761 | 607.377 | 707.925 | 731.302 | 749.024 |
| Ventas del periodo (60%) | 3.502.358 | 137.337 | 188.398 | 265.069 | 236.990 | 201.208 | 198.790 | 229.958 | 307.456 | 402.406 | 439.655 | 438.199 | 456.892 |
| Ventas del periodo anterior (40%) | 2.030.308 | - | 91.558 | 125.598 | 176.712 | 157.994 | 134.139 | 132.526 | 153.305 | 204.971 | 268.270 | 293.103 | 292.132 |
| TOTAL PAGOS | 4.527.269 | 138.200 | 144.654 | 144.654 | 421.631 | 375.933 | 338.116 | 335.687 | 384.717 | 473.198 | 572.656 | 594.828 | 602.995 |
| Pago a proveedores | 2.840.775 | - | - | - | 276.977 | 247.779 | 209.962 | 207.533 | 240.063 | 321.044 | 420.502 | 459.174 | 457.741 |
| Comunicación y Promoción | 235.150 | 57.500 | 23.650 | 23.650 | 23.650 | 7.150 | 7.150 | 7.150 | 23.650 | 23.650 | 23.650 | 7.150 | 7.150 |
| Servicios de limpieza | 38.500 | - | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 |
| Alquiler local | 900.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 | 75.000 |
| Alquiler estacionamiento | 68.400 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 | 5.700 |
| Salarios | 327.000 | - | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 27.000 | 34.500 | 34.500 | 34.500 | 34.500 |
| Capacitación del Personal | 9.600 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9.600 |
| Servicio de Confeitería | 95.744 | - | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 | 8.704 |
| Gastos de Energía | 12.100 | - | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 | 1.100 |
| TOTALES | 1.005.397 | -863 | 135.302 | 246.013 | -7.929 | -16.731 | -5.187 | 26.797 | 76.044 | 134.179 | 135.269 | 136.474 | 146.029 |

ESTADO DE RESULTADOS (CASH FLOW) A 5 AÑOS

| ANOS | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL INGRESOS | \$ 5.837.260 | \$ 8.923.419 | \$ 9.690.833 | \$ 9.801.308 | \$ 9.914.023 |
| Ventas | \$ 5.837.260 | \$ 8.923.419 | \$ 9.690.833 | \$ 9.801.308 | \$ 9.914.023 |
| Otras Ventas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL COSTOS | \$ 3.658.656 | \$ 5.592.987 | \$ 6.073.984 | \$ 6.143.227 | \$ 6.213.874 |
| Costos por ventas | \$ 3.658.656 | \$ 5.592.987 | \$ 6.073.984 | \$ 6.143.227 | \$ 6.213.874 |
| Otros costes de venta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| MARGEN BRUTO | \$ 2.178.604 | \$ 3.330.432 | \$ 3.616.849 | \$ 3.658.081 | \$ 3.700.149 |
| EN % | 37% | 37% | 37% | 37% | 37% |
| TOTAL GASTOS | \$ 1.683.945 | \$ 2.269.260 | \$ 2.195.985 | \$ 2.197.965 | \$ 2.199.990 |
| Comunicación y Promoción | \$ 184.800 | \$ 166.800 | \$ 79.800 | \$ 79.800 | \$ 79.800 |
| Servicios de limpieza | \$ 42.000 | \$ 42.000 | \$ 42.000 | \$ 42.000 | \$ 42.000 |
| Alquiler local | \$ 900.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 |
| Alquiler estacionamiento | \$ 68.400 | \$ 114.000 | \$ 114.000 | \$ 114.000 | \$ 114.000 |
| Salarios | \$ 361.500 | \$ 414.000 | \$ 414.000 | \$ 414.000 | \$ 414.000 |
| Servicio de confitería | \$ 104.445,00 | \$ 159.660,00 | \$ 173.385,00 | \$ 175.365,00 | \$ 177.390,00 |
| Capacitación del Personal | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 |
| Gastos de Energía | \$ 13.200 | \$ 13.200 | \$ 13.200 | \$ 13.200 | \$ 13.200 |
| E.B.I.T.D.A. | \$ 494.659 | \$ 1.061.172 | \$ 1.420.864 | \$ 1.460.116 | \$ 1.500.159 |
| EN % | 8% | 12% | 15% | 15% | 15% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Resultado antes de impuestos | \$ 494.659 | \$ 1.061.172 | \$ 1.420.864 | \$ 1.460.116 | \$ 1.500.159 |
| Impuestos sobre beneficios | \$ 173.131 | \$ 371.410 | \$ 497.302 | \$ 511.041 | \$ 525.056 |
| RESULTADO NETO | \$ 321.528 | \$ 689.762 | \$ 923.562 | \$ 949.075 | \$ 975.103 |

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (PROFIT) A 5 AÑOS

| ANOS | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INVERSIÓN INICIAL | \$ -3.132.850 | | | | |
| SALDO AL INICIO | | \$ 996.696 | \$ 2.841.197 | \$ 5.136.573 | \$ 7.480.919 |
| TOTAL COBROS | \$ 5.532.666 | \$ 8.457.787 | \$ 9.185.157 | \$ 9.289.868 | \$ 9.396.701 |
| Ventas | \$ 5.532.666 | \$ 8.457.787 | \$ 9.185.157 | \$ 9.289.868 | \$ 9.396.701 |
| TOTAL PAGOS | \$ 4.535.970 | \$ 6.613.286 | \$ 6.889.781 | \$ 6.945.522 | \$ 7.002.393 |
| Insumos | \$ 2.840.775 | \$ 4.342.693 | \$ 4.716.165 | \$ 4.769.929 | \$ 4.824.783 |
| Comunicación y Promoción | \$ 235.150 | \$ 212.246 | \$ 101.538 | \$ 101.538 | \$ 101.538 |
| Servicios de limpieza | \$ 38.500 | \$ 38.500 | \$ 38.500 | \$ 38.500 | \$ 38.500 |
| Alquiler local | \$ 900.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 | \$ 1.350.000 |
| Alquiler estacionamiento | \$ 68.400 | \$ 114.002 | \$ 114.002 | \$ 114.002 | \$ 114.002 |
| Salarios | \$ 327.000 | \$ 374.480 | \$ 374.480 | \$ 374.480 | \$ 374.480 |
| Servicio de confitería | \$ 104.445 | \$ 159.665 | \$ 173.396 | \$ 175.373 | \$ 177.390 |
| Capacitación del Personal | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 | \$ 9.600 |
| Gastos de Energía | \$ 12.100 | \$ 12.100 | \$ 12.100 | \$ 12.100 | \$ 12.100 |
| SALDO NETO DEL EJERCICIO | \$ 996.696 | \$ 2.841.197 | \$ 5.136.573 | \$ 7.480.919 | \$ 9.875.227 |

FLUJO DE CAJA, VAN Y TIR

Inversión Inicial: \$ 3.132.850

Tasa de descuento: 27%

Considerando una tasa de descuento del 27%, que se obtuvo a partir de la tasa de rentabilidad promedio de LOAS S.A., el Valor Actual Neto a cinco años es de \$7.785.813.

| FLUJO DE CAJA | INVERSIÓN | ANOS | | | | |
|---------------|---------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | \$ -3.132.850 | \$ 996.696 | \$ 2.841.197 | \$ 5.136.573 | \$ 7.480.919 | \$ 9.875.227 |

| | |
|---------------------|--------------|
| TASA DE DESCUENTO | 27,00% |
| V.A.N. a cinco años | \$ 7.785.813 |
| T.I.R. a cinco años | 87,87% |

- Cálculo del Payback

| | | |
|-------------------|----|------------------------|
| INVERSIÓN INICIAL | \$ | -3.132.850 |
| FLUJO DE CAJA 1 | \$ | 996.696 |
| FLUJO DE CAJA 2 | \$ | 2.841.197 |
| SUBTOTAL | | |
| | \$ | 3.837.893 |
| A RECURAR 2° AÑO | \$ | -2.136.154 |
| POCENTAJE ANUAL | | 75,19% |
| AÑOS | | 1 AÑO Y 9 MESES |

Teniendo en cuenta los cálculos realizados anteriormente, la recuperación total de la inversión se produce luego del primer año y nueve meses.

- Índice de Rentabilidad

| | |
|----------------------------|---------------|
| VALOR ACTUAL | \$ 10.918.663 |
| INVERSIÓN INICIAL | \$ 3.132.850 |
| Índice Rentabilidad | 3,49 |

Teniendo en cuenta que el Valor Actual a cinco años es de \$10.918.663 y la inversión inicial de \$3.132.850, el índice de rentabilidad se establece en 3,49.

CONCLUSIÓN

Después de haber llevado a cabo las investigaciones cualitativas y cuantitativas del mercado y realizar el análisis de factibilidad económica financiera, llegamos a la conclusión que el lanzamiento del lubricentro Lubenos brindando servicios personalizados y de alta calidad es rentable. Esto se determinó mediante el cálculo del valor actual neto, que tiene en cuenta el desarrollo del negocio para los próximos cinco años: el valor actual neto del proyecto es de \$7.785.813 y la tasa interna de retorno del 87,87%. Teniendo en cuenta estas dos variables se puede afirmar la rentabilidad del negocio.

Se llevara a cabo, el desarrollo de un lubricentro especializado en autos de alta gama ofreciendo al cliente atención personalizada a través de sus dos tipos de servicios, completo: cambio de aceite y todos los filtros; y simple: cambio de aceite, y filtro de aceite y aire.

El mercado a atender está compuesto por personas entre 30 y 70 años de edad que tengan un vehículo de media-alta y alta gama que se encuentre fuera del período de garantía, que circulen frecuentemente por los barrios de la Capital Federal cercanos al lubricentro Lubenos (Barrios de Saavedra, Belgrano, Colegiales, Núñez y Palermo) y que tengan un nivel de ingresos medio-alto y alto.

Como acompañamiento del proyecto se realizarán distintas campañas de comunicación, como el desarrollo de la página web, seguimiento de los clientes y e-mail marketing, que junto a otras acciones intentarán lograr una fidelización que permita que nuestros clientes nos sigan eligiendo en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

- Cámara Argentina de Lubricantes
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. <http://www.fao.org/>
- INDEC. <http://www.censo2010.indec.gov.ar>

SITIOS WEB

- Bloop Marketing Digital. <http://www.bloopdigital.net/>
- CESVI Argentina. <https://www.cesvi.com.ar/>
- Chevron Lubricantes. <http://www.chevron.com/>
- Clean Aid. <http://www.cleanaidlimpieza.com.ar/>
- Del Parque Propiedades. <http://www.delparquepropiedades.com/>
- Distribuidora Loas. <http://www.loas.com.ar/>
- El Lider Lubricantes. <http://www.ellider.com.ar/>
- Google Maps. <https://maps.google.com.ar/>
- Industrias TELME. <http://www.elevadorautos.info>
- Lubricentro Check Oil <http://www.checkoil.com.ar/>