

INDICE

	Pág./s
Introducción	4
Breve descripción de la Empresa.	5
Objetivo General y Objetivos Específicos del trabajo.	6
Marco Teórico.	7
Marco Metodológico.	16
• Modelo de la encuesta realizada	18
Amplia descripción de la Empresa.	22
• Reseña Histórica.	22
• Descripción de la Empresa	23
Misión	23
Visión	24
Organigrama	26
Microentorno	27
• Análisis de Clientes	27
Clasificación General.	27
Definición de los Clientes.	28
Resultado de la Encuesta realizada.	29
Análisis de Pareto.	39
• Análisis del Producto y Servicio.	41
Descripción del Producto y Servicio.	41
Ciclo de Vida del Producto.	45
Sistema de Servucción.	46
Ciclo de Servicio de la Empresa	47
• Análisis del Precio	49
Estrategias de Precios.	49
Estructura de Costos.	50
Punto de Equilibrio.	52
• Análisis de Comunicación	54
Comunicación Interna	55
Comunicación Externa	56
Medios de Comunicación de la Empresa	57
• Análisis de Canales de Distribución	58
Propiedades del canal de Distribución de la Empresa.	58
Intermediación Minorista.	59
Relación con la empresa productora (YPF)	61

Estrategias de Distribución.	61
• Análisis de Ventas	62
Venta por Tipo de Producto/Mes.	62
Ventas Comparativas de los últimos 3 años.	63
Análisis comparativos de ventas/costos totales.	64
Market Share	64
Estacionalidad de las Ventas.	64
• Estimación de la Demanda.	66
Medición y pronóstico de la demanda.	67
• Análisis de la Competencia.	68
Características generales.	68
Competencia y el consumidor.	69
Competidores de la empresa	70
Ubicación de la empresa y la competencia.	71
• Definición del Sector.	72
• Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas del Sector.	72
Desarrollo de las 5 fuerzas.	73
Microentorno	75
• Análisis de Contexto	75
Escenarios Político/Económico	75
Escenario Legal	79
Escenario Socio Cultural	80
Escenario Tecnológico	81
• Impactos de las Variables en la Empresa	82
F.O.D.A	86
Plan de Marketing	89
• Objetivos agrupados por núcleo temáticos.	90
• Plan de Recursos Humanos Comunicación.	95
• Plan de Clientes.	96
• Plan de Servicios.	97
• Plan de Comunicación.	98
• Propuesta.	101
• Conclusión.	102
• Fuentes Consultadas	104

Título

Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para la Empresa "El Crucero de Alta Gracia y S.A."

INTRODUCCIÓN

La Estación de Servicios “Crucero de Alta Gracia S.A” dedicada a la comercialización y expendio de combustibles y lubricantes en la Ciudad de Alta Gracia, fue la empresa seleccionada para crear un Plan de Marketing Estratégico por medio del cual, la Gerencia pueda tomar decisiones tendientes a ampliar la cartera de clientes para ofrecerles más y mejores servicios.

Este Plan de Marketing le brindará a la Empresa las herramientas necesarias para poder enfrentar y superar aquellos obstáculos e impedimentos que enfrenta actualmente la Estación de Servicios.

En primer lugar se realizará un análisis del Contexto en el cual está inserta la Empresa, teniendo en cuenta las principales variables tanto nacionales como internacionales que influyen en la situación actual del sector. Luego se efectuó un análisis interno de la Empresa, teniendo en cuenta las decisiones y objetivos de la misma.

Así mismo, se analizarán aspectos tales como: Comunicación interna y externa, Canales de Distribución, Análisis de Ventas, Determinación y Fijación de Precios, Análisis de Demanda y Estructura de Costos, entre otros.

Para la búsqueda de información con relación a los Clientes, se realizará un muestreo No Probabilístico por cuotas, tanto a clientes locales como turistas, mediante encuestas auto-administradas, utilizando el listado de variables según los objetivos y un mapa de variables para la realización de la misma.

Posteriormente, se efectuará un método cualitativo de observación personal por medio de un “Comprador Oculto”, para recabar información acerca de los competidores principales de la Empresa El Crucero.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- **Localización Geográfica**

La Estación “El Crucero de Alta Gracia S.A.” se encuentra ubicada en la intersección de la Ruta Provincial N°45 que une la Localidad de Rafael García con Alta Gracia, y la Ruta N°5 que une la Capital Cordobesa con el Valle de Calamuchita – Villa Ciudad de América, Los Reartes, Dique Los Molinos y Villa General Belgrano entre otras localidades.

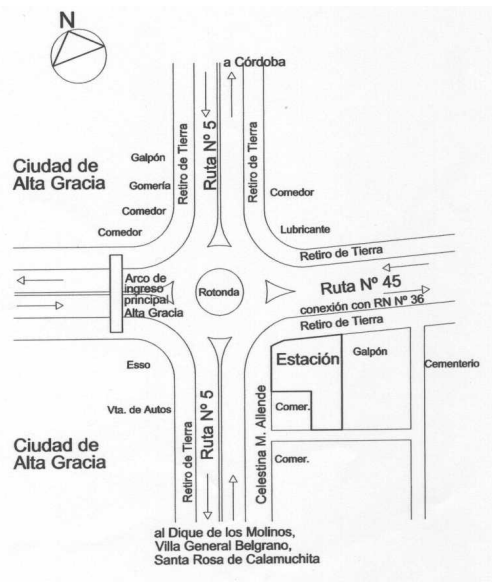
- **Expectativas Comerciales**

La Estación de Servicios “**El Crucero de Alta Gracia S.A.**”, por su localización geográfica, dirige sus expectativas comerciales no sólo al usuario de la Ciudad de Alta Gracia, si no que también trata de captar una franja de consumidores de localidades y pueblos vecinos, procurando brindar el mejor servicio.

- **Infraestructura**

La arquitectura e Infraestructura de “**El Crucero de Alta Gracia**”; está desarrollada sobre la base de la política establecida por REPSOL-YPF para sus Estaciones de Servicios en el ámbito del territorio nacional.

- Actualmente la Empresa es manejada en forma eficiente en cuanto a la organización y control de la misma. Posee 25 empleados instruidos y capacitados para la prestación del servicio.



OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Conocer el escenario macro y micro donde se encuentra inmersa la Empresa e implementar un Plan de Marketing, en consecuencia y en base a las debilidades y fortalezas que permitan mejorar su posición frente a Competidores y Clientes.

Objetivos Específicos:

- 1.** Análisis exhaustivo de la Empresa, recabar información histórica y actual, como por ejemplo: datos financieros, organizacionales, estructurales y funcionales.
- 2.** Análisis de escenario, incluyendo el de variables macroeconómicas con el fin de prever la evolución de las mismas y los posibles impactos en el sector.
- 3.** Investigación de campo mediante un análisis de los factores influyentes en la toma de decisión del cliente, datos socioeconómicos actitudes, opiniones, intereses y expectativas.

MARCO TEÓRICO

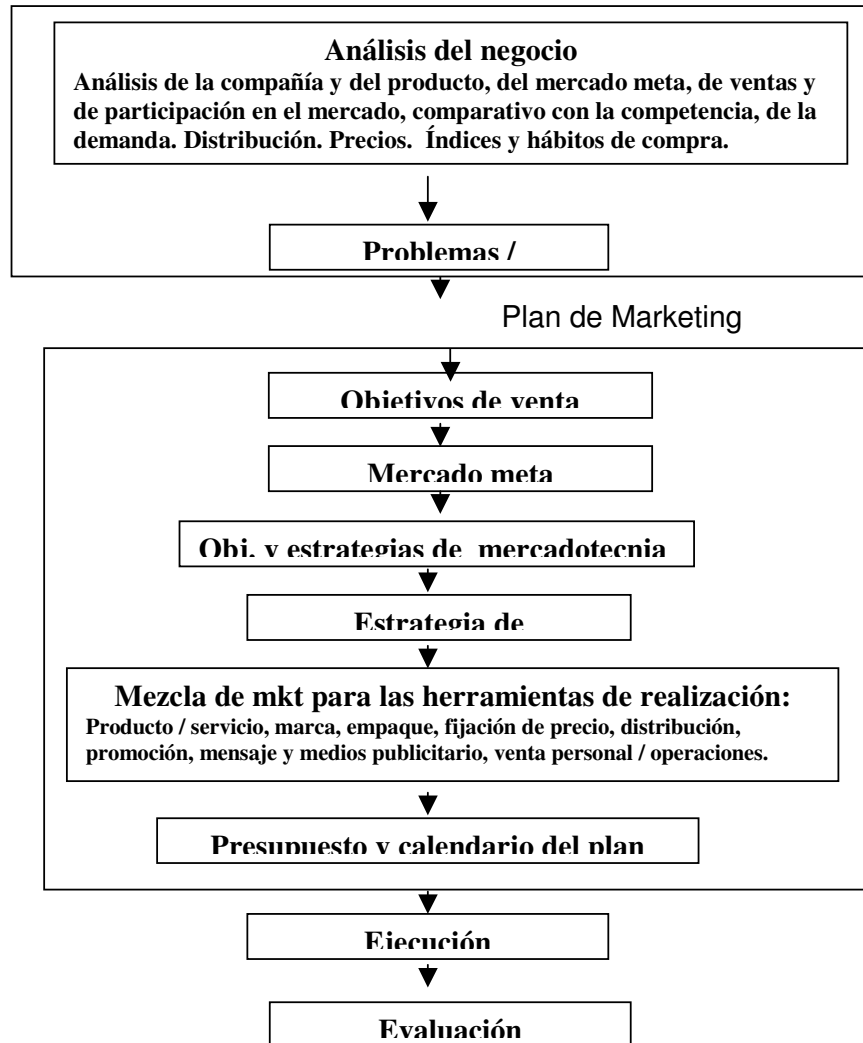
En el desarrollo de este Marco Teórico, se intenta principalmente ubicar al lector en los conceptos teóricos acerca del significado de un Plan de Marketing y además brindarle una idea general acerca de la Situación Actual del Sector Petrolero Argentino.

PLAN DE MARKETING

Según Hiebing y Cooper¹ en “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, al emplear un método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. Cada uno de los pasos principales se pueden observar en forma de síntesis en el siguiente cuadro:

¹ “Cómo preparar el exitoso plan de marketing”, Hiebing y Cooper. Cap 2 .Ed. McGraw HILL. 1992. Mexico.

Información básica de mercadotecnia



¿En qué consiste un Plan de Marketing?

Los autores, *Hiebing y Cooper*¹ lo explican definiendo cada palabra en forma individual:

MARKETING: es el proceso de determinar el mercado meta del producto/servicio, de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlas después, en una forma mejor que la competencia.

PLAN: es una estructura organizada para guiar dicho proceso.

La PLANEACIÓN DISCIPLINADA DE MERCADOTECNIA es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionada paso por paso. Este plan tiene dos grandes componentes o etapas. El primero, la información básica de mercadotecnia, la evaluación (análisis) del negocio, llamado también análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. El segundo componente es el Plan de Marketing propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada. El Plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de actividades necesarias de marketing para alcanzarlos. Una vez preparado, el Plan debe ser realizado y evaluado con lo que se reinicia el proceso.

Para llevar a cabo las dos etapas que forman el Plan se consultaron diferentes autores que proporcionan distintas herramientas de aplicación y análisis.

En la primera etapa tenemos:

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Según *David Aaker*² en su libro "Management Estratégico del Mercado", *el Análisis Externo trata de la identificación de oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas que afectan los factores claves de éxito o que tienen un impacto en la estrategia.*

¹ "Cómo preparar el exitoso plan de marketing", *Hiebing y Cooper*. Cap. 4 Ed. McGraw Hill. 1992. México.

² "Management Estratégico del Mercado", *David A. Aaker*. Ed. Hispano Europea, S.A.. 1ra E.-Barcelona, 1992. Segunda Parte. Cap. 6, Pág. 144.

Los escenarios que se analizan son:

POLÍTICO—ECONÓMICO: esta integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor, créditos, el crecimiento económico, etc. Se debe mirar mas allá de la economía general para el buen funcionamiento de las empresas.

TECNOLÓGICO: es una fuerza que va cambiando de forma acelerada y que modela la vida de las personas, otorgando posibilidades de crecimiento al mercado trayendo consecuencias no siempre predecibles y no siempre exitoso.

SOCIO—CULTURAL—DEMOGRÁFICO: las personas forman el mercado y por eso se analiza su distribución, densidad, edades, ingresos, educación, etc. También este mercado da forma a sus creencias, valores y normas, definiendo sus relaciones con los demás.

LEGAL: este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales, etc., que influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.

ANÁLISIS DEL SECTOR,

Michael E., Porter³ en “Estrategia Competitiva” enseña el modelo de las cinco fuerzas competitivas:

Competidores Existentes: las empresas deben competir con un sinnúmero de competidores y a los que deben identificar, monitorear y superar en estrategia para capturar y mantener la lealtad del cliente.

Cliente: son el objeto de la empresa, a los que abastece con productos o servicios adecuados a sus necesidades. Cada mercado meta posee distintas necesidades, exhiben características específicas.

Proveedores: son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por la empresa y sus competidores para producir bienes y servicios.

Potenciales Clientes: las empresas no sólo deben contender con sus competidores en su búsqueda para satisfacer un mercado meta, sino que también deben reconocer a un gran conjunto de públicos interesados.

³ “Estrategia Competitiva”. Porter, Michael E. Ed. CECSA .Primera Edición,1982. Trigésima Reimpresión,2002. México. Primera Parte, Cap. 1, pág.19.

Sustitutos: son empresas que satisfacen las mismas necesidades pero con productos o servicios distintos a los que ofrece la empresa.

Este análisis se realiza para obtener la rentabilidad del sector y su balance de las cinco fuerzas que determinan las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa en estudio.

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Eiglier, Pierre y Langeard ⁴en “Servucción, el Marketing de Servicios”, nos muestra el Modelo de Servucción, en donde se estudia el proceso de producción de servicio, en el cual se analizan los siguientes cinco elementos :

Los elementos del sistema de servucción:

“EL CLIENTE (es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, sin él el servicio no puede existir)”.

“EL SOPORTE FÍSICO (es el soporte material necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal de contacto y / o el cliente)”.

“EL PERSONAL DE CONTACTO (es el empleado que está en contacto directo con el cliente)”.

“EL SERVICIO (es la resultante de la interacción entre los tres elementos base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente)”.

“EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA (es la administración, la parte no visible para el cliente. Está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, personal, etc. Y también por las funciones específicas para la realización

⁴ “Servucción. El Marketing de Servicios”. Eiglier, Pierre, y Langeard E. Editorial McGraw-Hill, 1997.Madrid. Cap. 2 .

del servicio. El sistema de organización interna va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y el personal de contacto”.

ANÁLISIS DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

A partir del precedente análisis externo e interno, se elabora el FODA, y luego de la realización del Diagnóstico entramos en la segunda etapa, el Plan de Marketing propiamente dicho.

BENEFICIOS DEL PLAN COMERCIAL

Hay ciertas ventajas o beneficios que brinda la planificación estratégica:

- 1) **Ayuda a unificar criterios, decisiones y objetivos en la empresa:** al efectuar el análisis de todas las áreas de la misma, éstas interactúan entre sí y con los directivos, en busca de soluciones a los problemas que se plantean.
 - 2) **Permite conocer el terreno de la competencia:** Permite identificar y definir las políticas llevadas a cabo por los competidores próximos a la Empresa.
 - 3) **Analiza los canales de comunicación y participación:** los tipos y modalidades utilizadas en la comunicación de la Empresa, las múltiples interrelaciones que se generan y la necesidad de articular las funciones primarias que afectan al negocio, son las que realmente convierten el proceso de planificación en una experiencia necesaria e imprescindible.
 - 4) **Establece oportunidades y amenazas:** Brinda la posibilidad de analizar aquellos aspectos que inciden directamente en los resultados del mercadeo de la organización. El Plan de Marketing brinda las herramientas necesarias para poder enfrentar y superar aquellos obstáculos e impedimentos que enfrenta la Empresa.
-

Situación del Sector Petrolero Argentino

La ausencia de todo tipo de control sobre la política de ingreso de capital y posteriores retiros de dividendos del país, producidos durante la década del '90, llevaron a considerar al sector petrolero como un sector totalmente favorecido para las inversiones internacionales de las grandes empresas petroleras mundiales.

Como consecuencia, las grandes petroleras internacionales, prometían transformar a la Argentina en una "potencia energética" pero en cambio las explotaciones de petróleo y sus derivados cayeron pronunciadamente durante ésta época, debido a que su principal interés es el mercado interno y la posible manipulación de precios, más que la explotación y producción en general.

Extracción de Petróleo y Gas Natural. Total del País. Años 1996/2000

Producto	Unidad Medida	'96	'97	'98	'99	2000
Petróleo Crudo	Miles de m3	45.570	48.403	49.147	46.508	44.677
Gas Natural	Millones de m3	34.650	37.073	38.631	42.425	44.870

Fuente: Secretaría de Energía y Minería. Noviembre 2003-

Principales Empresas Petroleras en el Mercado Argentino

Las petroleras más importantes del Mercado Argentino actualmente son: Repsol YPF, Petrobras, Esso y Shell.

Las dos primeras (Repsol-YPF y Petrobras) son "Empresas Integradas"; ello se refiere a que producen el petróleo, lo refinan y luego lo distribuyen y venden en Estaciones de Servicio, tanto propias como de sus concesionarios.

Esso y Shell, son llamadas "Empresas no integradas", ya que adquieren el crudo de las integradas y luego lo refinan y distribuyen también en su red de Estaciones de Servicio, tanto propias como de sus concesionarios.

Repsol – YPF

Repsol – YPF es una compañía petrolera internacional que realiza todas las actividades del sector de hidrocarburos, incluyendo la exploración, desarrollo y producción de crudo y Gas Natural, transporte de productos petrolíferos, gases licuados de petróleo (GLP) y Gas Natural.

La adquisición en 1999 de la Compañía Argentina YPF constituyó un paso definitivo para que Repsol tuviera una dimensión multinacional.

Repsol- YPF se ha convertido en la mayor compañía Española en cuanto a ingresos; la mayor compañía privada del sector energético en

Latinoamérica en términos de activos y una de las diez mayores compañías petroleras del mercado en cuanto a capitalización bursátil y reservas probadas.

Repsol – YPF posee una red de Estaciones de Servicio de 7.250 puntos de venta en todo el mundo.

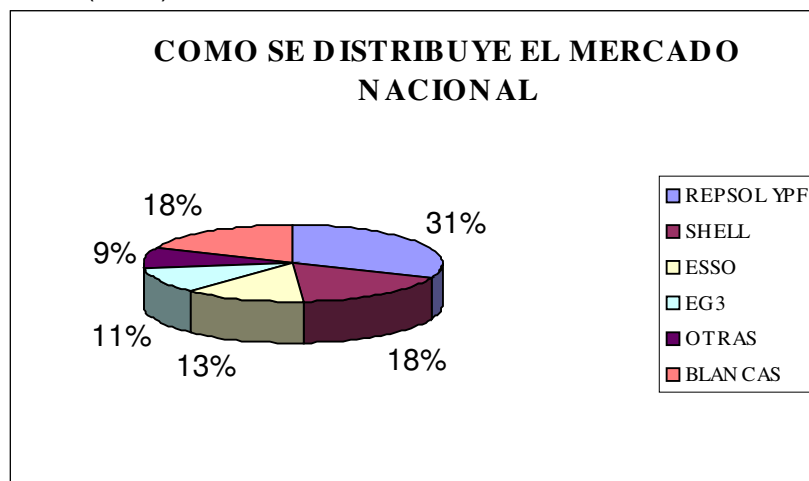
Repsol – YPF opera en 28 países, siendo los dos más importantes, España y Argentina.

Estaciones de Servicio en la Argentina:

YPF posee más de 2.000 Estaciones de Servicio distribuidas a lo largo de todo el territorio de la República Argentina.

Cantidad de estaciones de servicio

- El mercado de combustibles argentino se desreguló –como se ha mencionado anteriormente– en 1990. A partir de ese año, solamente **Repsol YPF** redujo la cantidad de estaciones de servicio que opera bajo su bandera. En 1990 esta firma tenía 2908 estaciones mientras que en 1998 este número se redujo a 2537.
- El resto de las petroleras más grandes (**Esso, Shell y Eg3**) aumentaron su parque de estaciones de servicio, aunque no significativamente. El sector de estaciones de servicio de bandera blanca (aquellas que no operan con contratos de compra exclusiva de combustible a una marca determinada) fue el que más creció. En 1998, operaban 775 estaciones blancas, lo que representa el 12,37% del parque total de estaciones de servicio (6266).



FUENTE: Diario La Voz del Interior, sábado 14 de septiembre del 2003 . Instituto Argentino de la Energía "General Mosconi". Mercado de Combustibles Líquidos en la República Argentina. Ing. Gerardo A. Rabinovich

- **Situaciones Actuales**

Tanto el Sector como la Empresa, enfrentan diversas situaciones provocadas por la crisis que afecta al país. Se pueden citar dos situaciones relevantes:

1.- El decaimiento del sector de combustibles líquidos y por el ende el cierre de estaciones de servicios, en estos últimos 5 años

Cantidad de Estaciones de Servicios que cerraron entre 1997 -2003

Año	YPF	Shell	Esso	EG3
1997	2,315	1,152	946	633
2003	1,767	1,014	635	581

Fuente: Datos del Mercado, Diario Clarín-Octubre2003

2.- La disminución de las ventas y el consumo de Naftas y Gasoil, en estos últimos 20 meses en la Empresa debido a:

- Incremento del Valor de los Combustibles Líquidos (Naftas y Gasoil).
- Ingreso de dos nuevos competidores – YPF y Estación de bandera blanca - (entre 1998 y 2000) próximos a su área geográfica, lo que afecta principalmente a la Empresa por la pérdida – en gran medida - de los clientes locales.

La Empresa ha mostrado interés en el análisis de este último factor (pérdida gradual de clientes locales), por lo que el presente trabajo se orientará a dicha temática

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se encuadra dentro del tipo descriptivo ya que su propósito es recabar información sobre:

- Ubicación exacta (cuantificada), de la empresa “El Crucero de Alta Gracia” en relación a la competencia, de acuerdo a los atributos medidos (calidad, atención, etc).
- Actitudes de los clientes locales y turistas, hacia la empresa “El Crucero de Alta Gracia”.
- El índice de satisfacción de los clientes dividido por aspectos de la empresa (atención, calidad, servicio etc).

Problema de Decisión:

Es la decisión específica de mercadotecnia que será aclarada al contestar La Pregunta de Investigación.

¿Cómo mejorar los servicios para lograr la plena satisfacción de los Clientes en la Empresa?

Objetivos:

Son los que dan respuesta al Problema de Decisión, por lo tanto buscan Información para resolver el mismo. Se determina Objetivos Generales y Específicos (o necesidades de Información) relacionados entre si.

- a.- Identificar el perfil del usuario del servicio de la Empresa.
 - Lugar de residencia
 - Profesión / Ocupación
 - Edad
- b.- Conocer los hábitos de consumo
 - Frecuencia de Compra
 - Razones o motivos de Compra
 - Forma de Pago
- c.- Medir el posicionamiento de la Empresa con respecto a la competencia.
 - Conocer actitudes de los clientes
 - Canales de Información
 - Conocimiento de marca
 - Utilización
 - Preferencia de marca
 - Atributos valorados por el cliente (tiempo, servicios, atención, etc.)
 - Grado de Lealtad
 - Probabilidades de aceptación o no de la Empresa vs. la Competencia.
 - Sugerencias

Metodología:

Tipo de estudio: Para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente se propone la implementación de una metodología que se presenta como optima para la concreción de tales Objetivos. Se trata de una metodología o estudio descriptivo que permite obtener la información sobre el perfil del cliente, grado de conocimiento e imagen, hábitos de consumo, motivos de elección, lealtad a la marca y atributos más importantes de la Empresa.

Población

Cientes Locales y Clientes Turistas o Viajeros, de ambos sexos, mayores de 18 años y hasta 60 años de edad ,de un nivel socioeconomico (Alta, Media y Baja) siendo residentes en la Zona Urbana de la ciudad de Alta Gracia o de otras Provincias.

Muestra

Se utilizará un muestreo No Probabilístico por Cuota. Se determinó el tipo de Muestreo No Probabilístico, ya que las Unidades de la Muestra se seleccionarán sobre la base de la conveniencia, de su fácil disponibilidad y a Jucio del investigador. Se decidió por una cuestión de tiempo, de rapidez y la posibilidad de hacerlo con un buen acceso a la información para responder al Problema de decisión.

En este caso se seleccionaron los Subgrupos o Cuotas de la Población según La característica,Tipos de Clientes (Locales y Turistas). A consecuencia del tipo de muestreo elegido, no podemos medir el error muestral; por lo tanto trataremos de disminuir el mismo realizando las encuestas a clientes que utilicen diferentes sistemas constructivos.

Tamaño de Muestra

Para el estudio descriptivo se tomará una muestra de 100 (cien) casos. Segmentado por tipo de Cliente (Locales – Turistas). Locales: 50 y Turistas: 50.

Elemento muestral

Se encuestará a clientes Locales y Turistas que cargan combustibles en la Estación de Servicio “ EL Crucero de Alta Gracia”, al menos una vez al mes.

Herramienta de recolección de datos

Se utilizará un Encuesta Auto-administrada con preguntas abiertas, cerradas y categorizadas.

Se utilizará el listado de variables según los objetivos y un mapa de variables para la realización de la misma.

La información obtenida de las encuestas formuladas a los Clientes , nos permitirá obtener las conclusiones correspondientes para realizar una correcta evaluación del servicio

Tiempo: la recolección de datos se realizará en 14 días.

MODELO DE LA ENCUESTA REALIZADA

ENCUESTA N°1

Buenos Días Estimado Usuario!!!

Lugar de Residencia:

Profesión u ocupación:

Edad:

1.- ¿Con qué frecuencia Ud. carga combustibles? (Indique con una cruz)

Una vez al mes.

Dos veces al mes.

Una vez a la semana

Dos veces a la semana

De cuatro a seis veces .

Más de seis veces.

2.-

¿Porqué razones consume combustibles?	Explique cada una de las razones

3.- Marque con una Cruz, cuál es la forma de pago que utiliza habitualmente:

- Efectivo.
- Tarjetas de Crédito.
- Cheques.

4.- ¿Porqué medio se enteró de la existencia de los productos y servicios en la Empresa “El Crucero de Alta Gracia S.A”? Indique con una cruz.

<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>	Diario	<input type="checkbox"/>	Stickers
<input type="checkbox"/>	TV	<input type="checkbox"/>	Tarjetas	<input type="checkbox"/>	Páginas Amarillas
<input type="checkbox"/>	Otro				

5.- ¿Qué otra empresa de combustibles conoce?

EMPRESA

6.- ¿Qué empresa de combustibles utiliza usualmente?

7.- Mencione cuál de estas Empresas le ofrece mejor producto/servicio, divida 100 puntos entre cada una de las siguientes marcas, de acuerdo con su preferencia.

ESSO	
Repsol – YPF	
SHELL	
EG3	
Petrobras	
San Lorenzo	

8.- Según el servicio brindado en la Empresa “El Crucero”, por favor evalúe cada atributo, colocándolos en orden de importancia, según su criterio.

Atributos	MB	B	Ni B/Ni M	M	MM
Tiempo de espera en la cola					
Rapidez del servicio					
Precio Conveniente					
Amabilidad de los empleados					
Ubicación /Infraestructura					

9.- ¿Cuántos minutos debe esperar a que el despachante de combustibles, cargue su tanque, para que lo considere eficiente?

Min

10.- ¿Es importante el uniforme en los empleados de la Empresa “El Crucero”?
Servicio?.

Indique con una cruz

SI		NO	
----	--	----	--

11.- Qué tan probable es que Usted recomiende el producto / servicio de la Empresa “El Crucero”? Indique con una Cruz

Definitivamente probable	
Muy Probable	
Algo Probable	
Alrededor del 50% de probabilidad	
Algo Improbable	
Muy Poco Probable	
Definitivamente Poco Probable	

12.- Qué tan probable es que Usted regrese a cargar combustibles a la Empresa “El Crucero”? Indique con una Cruz

Definitivamente probable	
Muy Probable	
Algo Probable	
Alrededor del 50% de probabilidad	
Algo Improbable	
Muy Poco Probable	

Definitivamente Poco Probable	
-------------------------------	--

13.- Qué tan probable es que Usted acepte seriamente el servicio de otra Empresa? Indique con una Cruz

Definitivamente probable	
Muy Probable	
Algo Probable	
Alrededor del 50% de probabilidad	
Algo Improbable	
Muy Poco Probable	
Definitivamente Poco Probable	

14.- ¿Se le ocurre algún servicio extra que le gustaría que tengan la Estación de Servicio “El Crucero”?

Nuevamente gracias por su gentileza y lo invitamos a disfrutar de nuestro servicio.

AMPLIA DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

- ➔ La Estación de Servicios “**El Crucero de Alta Gracia S.A.**” se habilitó como YPF en el año 1951.
- ➔ Desde 1951 a 1995, la empresa fué vendida cuatro veces terminando en mala situación los propietarios, lo que provocaba el deterioro de las instalaciones y muy baja calidad de servicio por la deficiente política de personal.
- ➔ Durante el año 1996 adquiere la Empresa una nueva Sociedad. Esta sociedad con nuevo Directorio empezó a ser manejada por profesionales en forma personalizada con eficacia.
- ➔ Durante ese período la Estación de Servicios se vio favorecida por un marcado crecimiento en las ventas de combustibles y demás servicios, gracias al gran tránsito de camiones por la zona debido a la explosión agrícola-ganadera de la misma.
- ➔ En 1996, bajo esta conducción se realizan las tareas de remodelación de la Infraestructura de Estación de Servicio .
- ➔ Se incorporaron nuevos servicios y productos entre los cuales (un Servi-compras, Lubricentro, Lavadero, Telefonía) tendientes a modificar y mejorar la Imagen. Por consiguiente hubo un aumento de ventas y un recupero de saneamiento de deudas anteriores.
- ➔ En el año 2000, la Empresa con un aporte de sus socios ,desarrolla un plan de expansión con la finalidad de incorporar Gas Natural Comprimido (GNC) a sus bocas de expendio, el cual fue inaugurado en Agosto del año 2001.
- ➔ Entre Febrero y Junio del año 2002, luego de la pesificación, con rentas recibidas y nuevamente por aportes de sus Socios, se procedió a sanear sus deudas contraídas con Bancos.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN

Según I. Chiavenato¹, “la Misión de una Organización puede verse como el objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la misma. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización. El autor citado, considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.”

Misión de “Crucero de Alta Gracia S.A.”

Satisfacer las necesidades de servicio a los clientes actuales y potenciales ofreciendo la mejor calidad de productos y utilizando tecnología de avanzada.

¹ *“Introducción a la teoría general de la administración”* Idalberto Chiavenato Ed. Mc Graw Hill. 3era. Edición. México, 1990. Págs. 137-146.

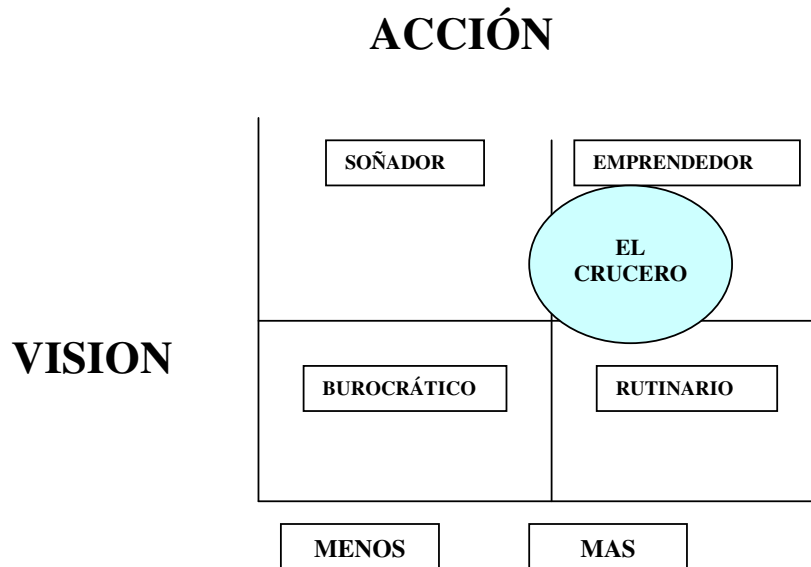
VISION

Hablar de orientación, implica hablar del futuro de una empresa, es hablar de la **Visión** de la misma. Esta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada

Visión de la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.”:

Lograr que la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.” sea líder en el mercado local con espíritu emprendedor, afrontando los desafíos que se presentan sin perder su identidad de Empresa transparente y honesta.

Por otra parte, también se puede identificar el tipo de cultura que posee la Estación de Servicios “Crucero de Alta Gracia S.A.” en función de su accionar, según el grado de visión y acción de sus propietarios y de todo el personal de la Empresa según Hermida, Serra y Kastika²



Utilizaremos como base una matriz analizando en el eje horizontal la capacidad de acción empresarial y en el eje vertical la capacidad de visión creativa.

“Los dos ejes de esta grilla deben ser interpretados para su aplicación de la siguiente forma:

- *Visión: está dada por la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades.*
- *Acción: está relacionada con la iniciativa de hacer, con el emprendimiento y con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas.”*

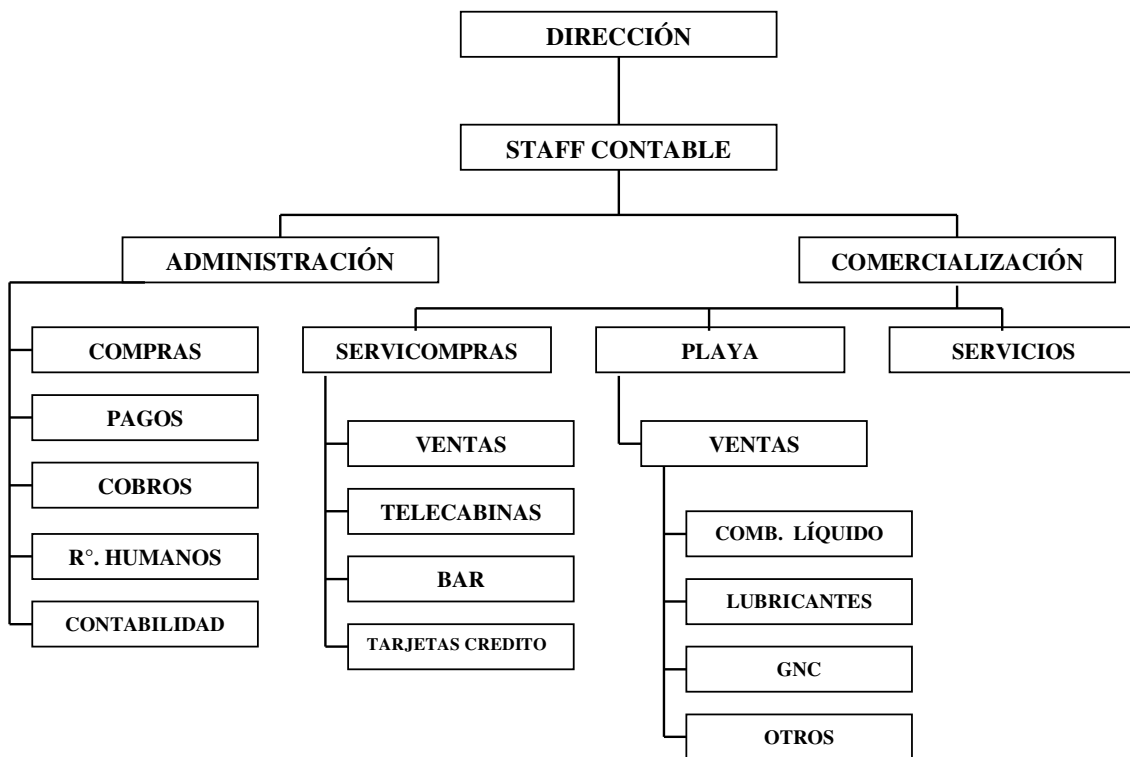
El Crucero de Alta Gracia S.A posee una cultura “Emprendedora” generada por el crecimiento producido en estos últimos 5 años, con la incorporación de nuevos servicios y productos (Servicompras, Lubricentro, Lavadero, Telefónica) además de la ampliación e incorporación del GNC en Agosto de 2001.

- Ha crecido la Empresa, modificándose las posiciones estructurales referidas a la delegación y descentralización de autoridad.
- No existe el control directo del propietario.

² “*Administración y Estrategia*”. Hermida, Serra y Kastika - Ed. Macchi. ,4ta Edición- 1993.Argentina Tercera Parte, Cap. 16, pág.435.

- Existe una descentralización del poder, que depende del grado de preparación que tengan los empleados (capacidad) y la disposición para la realización de las tareas encomendadas.
- Se planifica, por lo que las decisiones son tomadas con un rumbo específico. Se resuelven tanto los problemas urgentes, cotidianos, como los problemas futuros a largo plazo.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

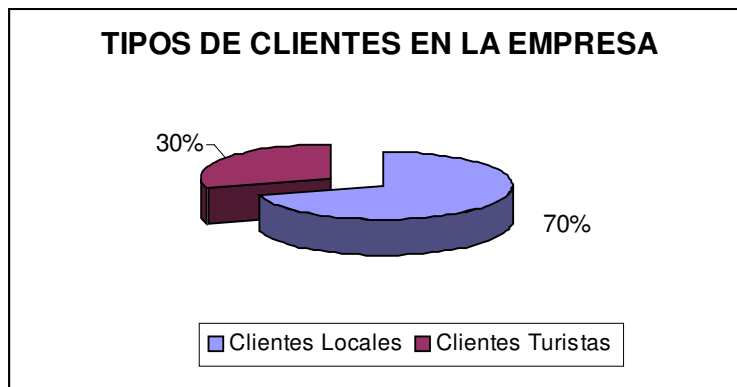
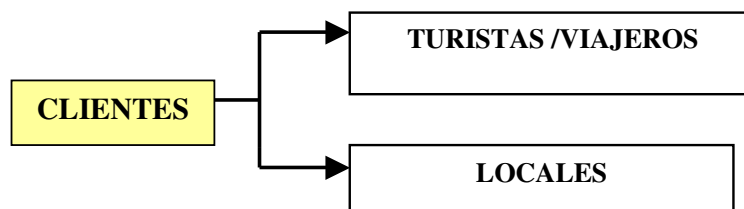


MICROENTORNO

ANÁLISIS DE CLIENTES

CLASIFICACIÓN GENERAL

Analizando los tipos de productos o servicios que ofrece la Empresa “El Crucero de Alta Gracia”, se pueden agrupar en dos grandes categorías, relacionadas con el uso o la finalidad que se le da al producto/ servicio. Esta clasificación es aquella que representa la división genérica que utiliza la Empresa para segmentar internamente a sus clientes.



(Fuente: Encuestas realizadas mediante un muestreo No Probabilístico por Cuotas.)

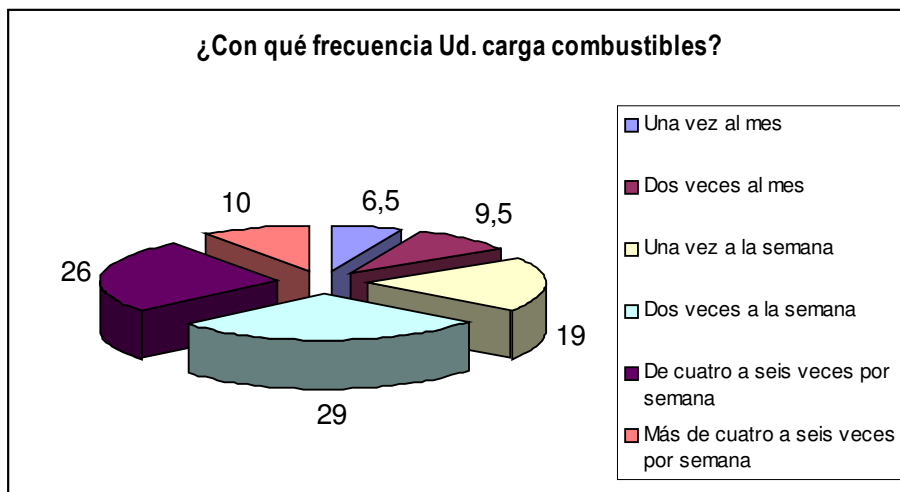
DEFINICIÓN DE LOS CLIENTES

Los Clientes Turistas y /o Viajeros: son aquellos provenientes de otras Localidades cercanas, otras Provincias limítrofes – o no - y los de Córdoba.

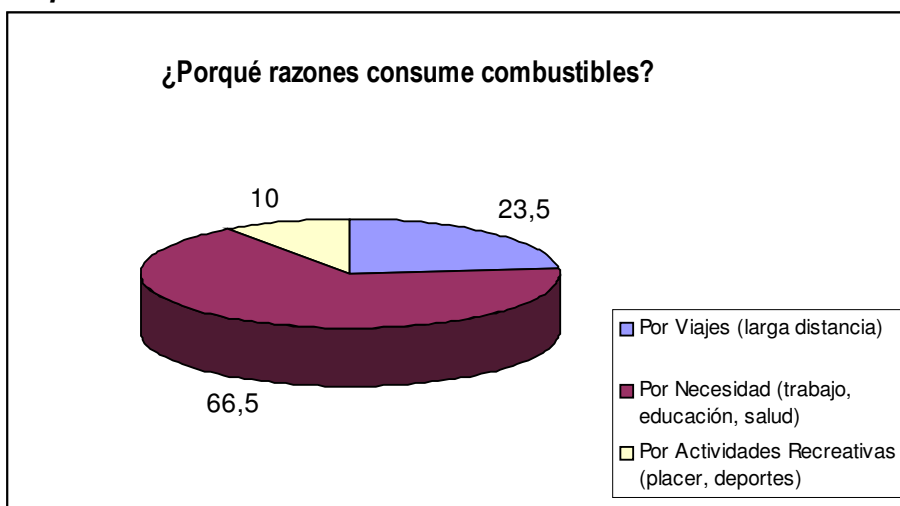
Los Clientes Locales están definidos como: Todos aquellos clientes que residen en la Ciudad de Alta Gracia.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

1.- ¿Con qué frecuencia Ud. carga combustibles?

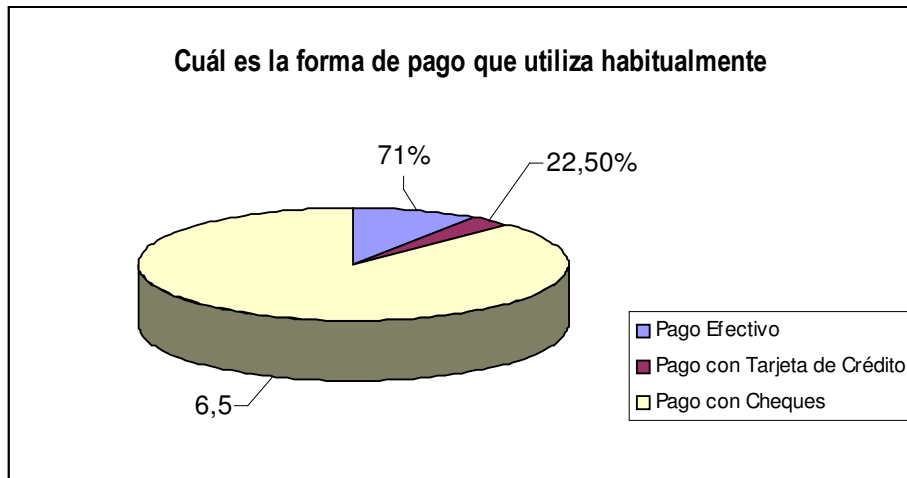


2.- ¿Por qué razones consume combustibles?

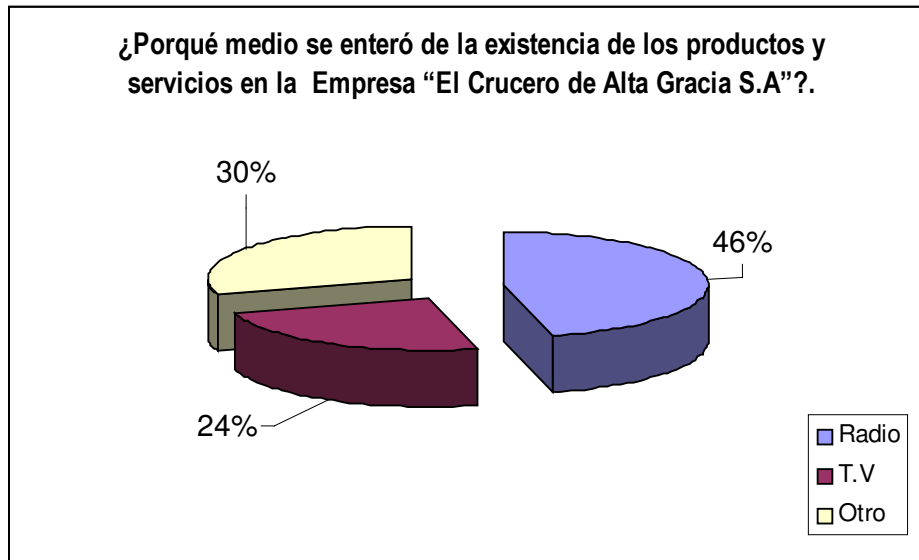


La mayoría de los Clientes Turistas reconocen traslados, viajes a larga distancia, movilidad entre distintos pueblos de la zona y otras Provincias. Dentro de los Clientes Locales, las razones del consumo de combustibles responden a una necesidad familiar, para ir al lugar de trabajo o llevar a sus hijos a la escuela y en ocasiones, para viajes de placer. Se puede decir que el tipo de compra es planificada para aquellos Clientes Locales, no así para los Clientes Turistas, siendo éste un tipo de compra impulsiva en general.

3.- Cuál es la forma de pago que utiliza habitualmente

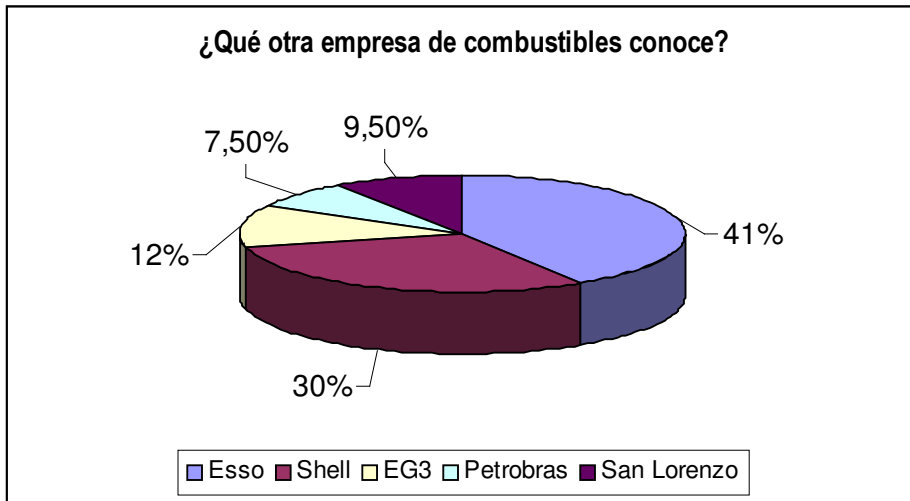


4.- ¿Porqué medio se enteró de la existencia de los productos y servicios en la Empresa “El Crucero de Alta Gracia S.A”?

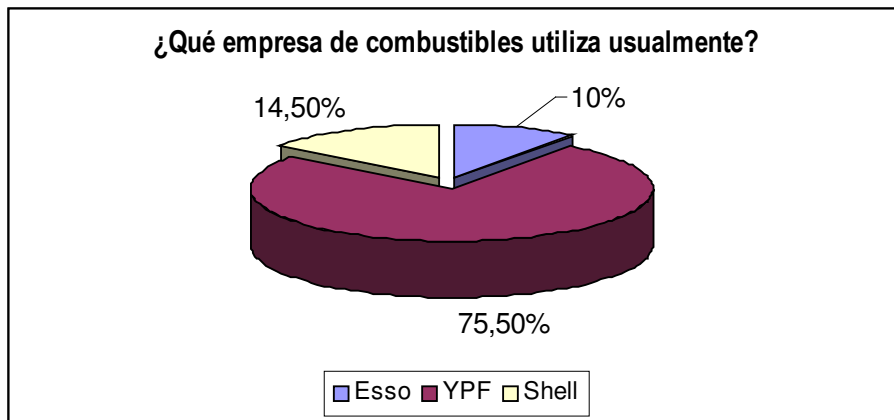


Los medios por donde los clientes se enteran de la existencia de la Empresa, están localizados en la Radio principalmente. Cabe destacar la categoría “Otros”: Información como.....”Soy cliente de varios años”, “Por un amigo”, “Por el tránsito diario en la ruta”, y “Por la confianza y la buena atención...”

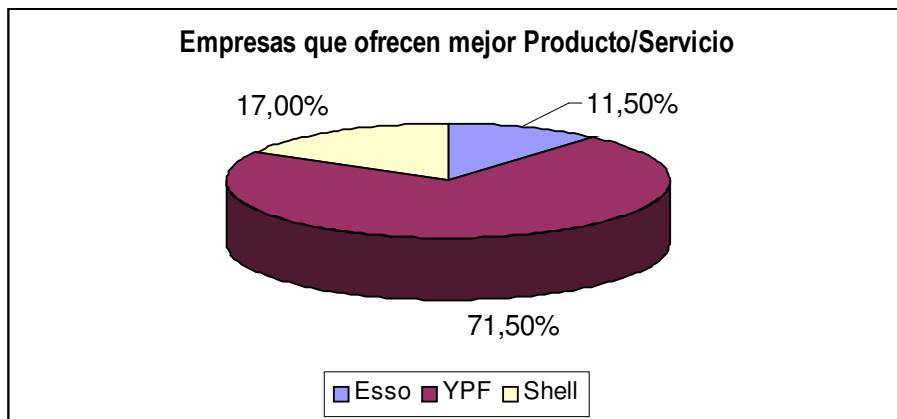
5.- ¿Qué otra empresa de combustibles conoce?



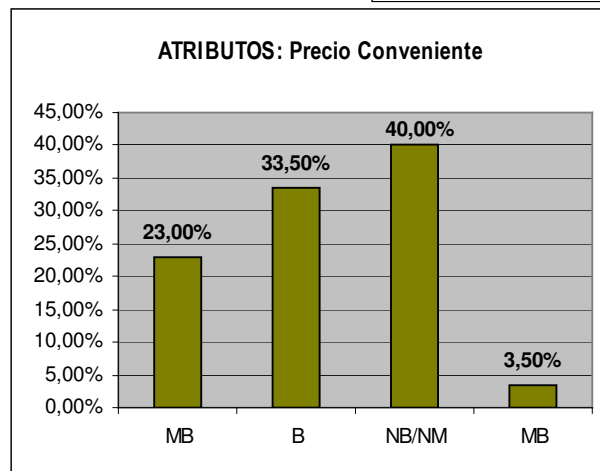
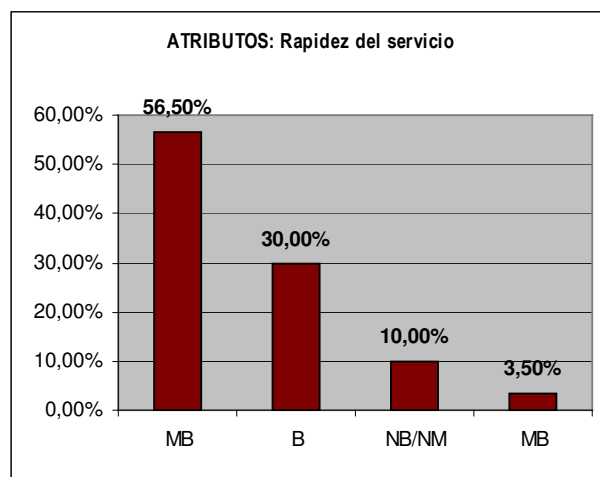
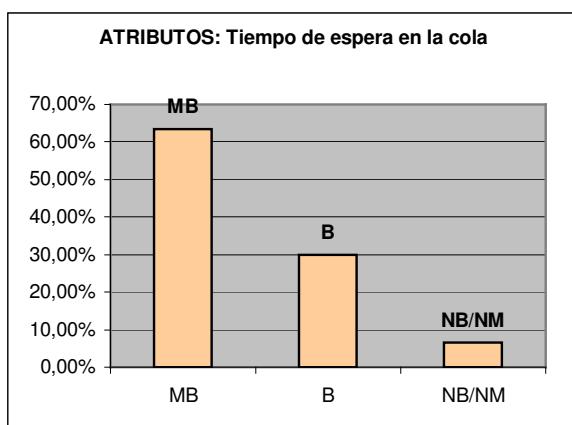
6.- ¿Qué empresa de combustibles utiliza usualmente?

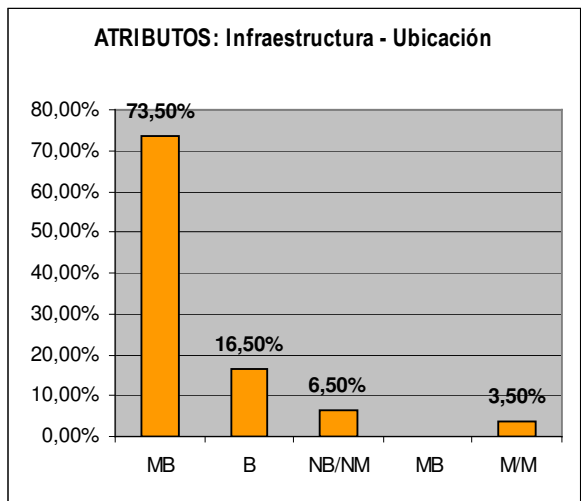
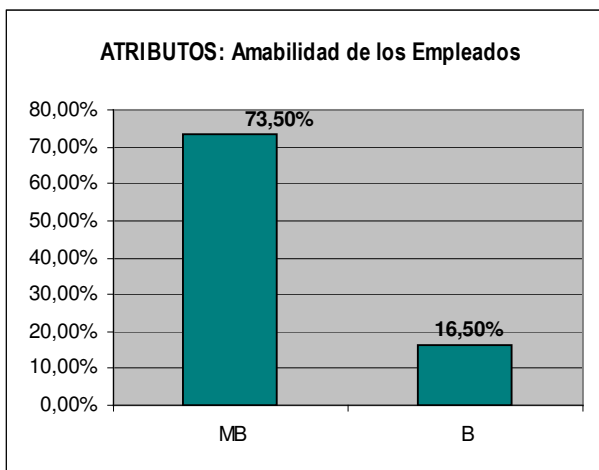


7.- Mencione cuál de estas Empresas le ofrece mejor producto/servicio, divida 100 puntos entre cada una de las siguientes marcas, de acuerdo con su preferencia

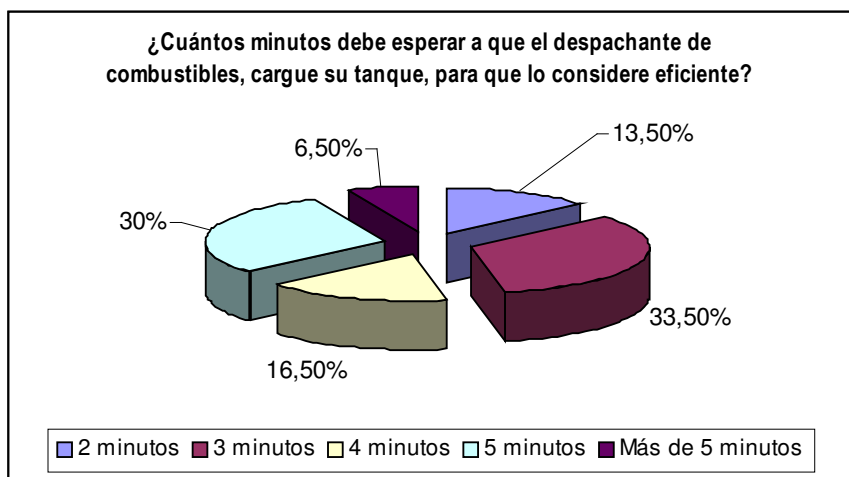


8.- Según el servicio brindado en la Empresa “El Crucero”, por favor evalúe cada atributo, colocándolos en orden de importancia, según su criterio

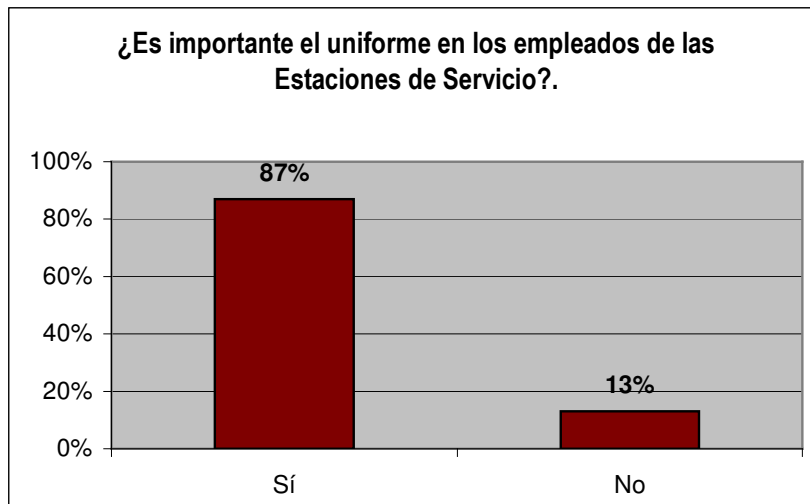




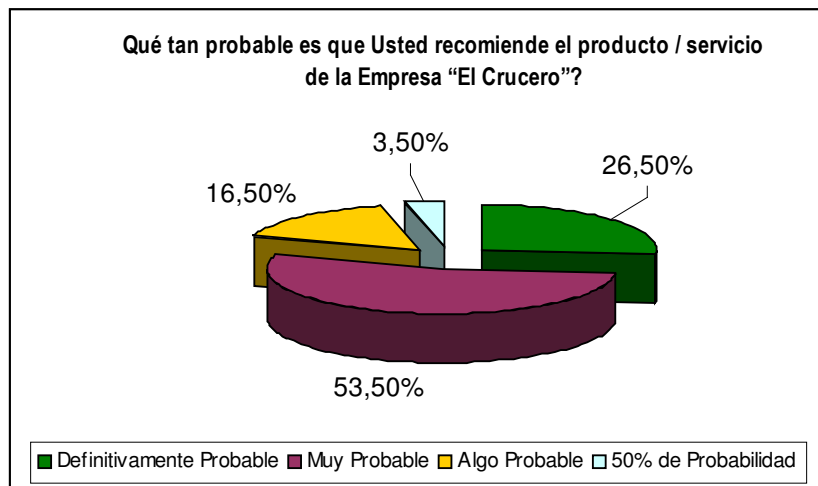
9.- ¿Cuántos minutos debe esperar a que el despachante de combustibles, cargue su tanque, para que lo considere eficiente?



10.- ¿Es importante el uniforme en los empleados de las Estaciones de Servicio?.

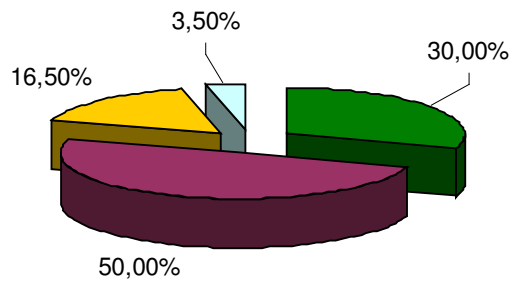


11.- *Qué tan probable es que Usted recomiende el producto / servicio de la Empresa “El Crucero”?*



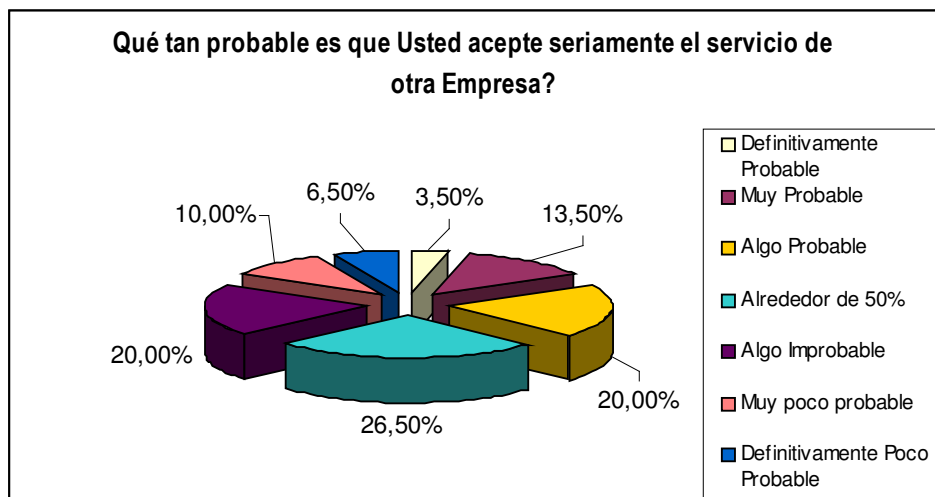
12.- *Qué tan probable es que Usted regrese a cargar combustibles a la Empresa “El Crucero”?*

Qué tan probable es que Usted regrese a cargar combustibles a la "Empresa El Crucero"



■ Definitivamente Probable ■ Muy Probable ■ Algo Probable ■ Algo Improbable

13.- Qué tan probable es que Usted acepte seriamente el servicio de otra Empresa?



14.- ¿Se le ocurre algún servicio extra que le gustaría que tengan la Estación de Servicio "El Crucero"?



La información recaba en las encuestas, es valiosa en cuanto a la cantidad y diversidad de sugerencias e ideas por parte de los clientes. En varias oportunidades se pone énfasis en la Mala organización en la prestación de los Servicios, como por ejemplo: “...Cuando se paga el combustible con tarjeta hacerlo directamente en el surtidor, y no entrar al Serviccompras, como se está haciendo ahora...”, por lo tanto se espera el servicio de tarjetas de crédito en la Playa.

Se rescata también las opiniones de la disconformidad acerca del servicio, con respecto a la percepción del servicio de GNC. En varias ocasiones se refieren al tema diciendo: “...Que se use la tarjetas de premios como se hace en la Estación de Gas..” ó “...Que los que pagamos al contado, se nos tenga en cuenta como clientes. El Crucero le da preferencia al crédito y al GNC. Para el buen cliente y de contado no se lo reconoce...”

La gran mayoría hace referencia a las carencias en cuanto a: cambiar el medidor de presión de aire para las cubiertas, poner cabinas telefónicas, fax, fotocopidora y cyber.

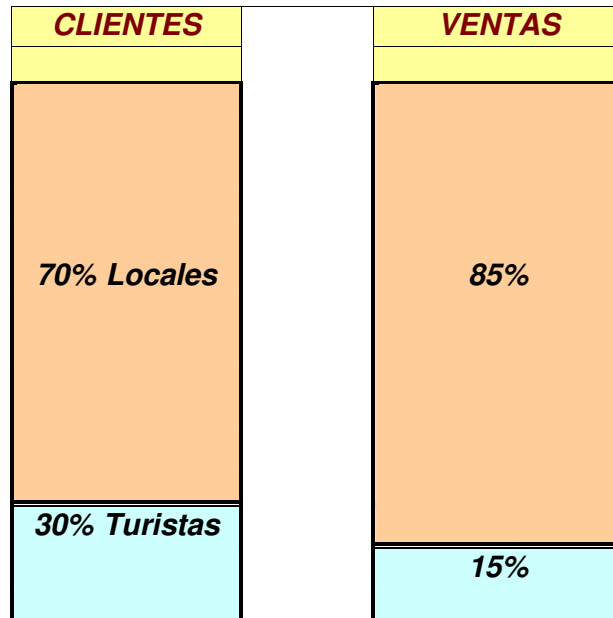
Se destacó la sugerencia de tomar más empleados y cambiar el acceso al uso del aire para neumáticos, ya que tiene actualmente una mala ubicación e incomoda la entrada y salida de vehículos. Se nota

claramente en una de las citas: “....Mejor acceso al uso del aire y una mejor y mayor playa de estacionamientos...”

ANÁLISIS DE PARETO

- ◆ Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.
- ◆ La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.
- ◆ La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar acabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.
- ◆ Algunos ejemplos de aplicación en el ámbito de la Estación de Servicio y con respecto a las minorías vitales serían:
 - La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas (clientes locales).
 - La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas (gasoil y nafta súper).
 - La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventario (combustibles y GNC)

- ◆ Aquí se desarrollará el ejemplo de aplicación, para saber qué clientes son los que nos dejan mayores ganancias.



Según la ley de Pareto, en la Empresa Crucero, dentro de los Clientes Turistas, incluidos en el 70% de mayor participación en las ventas, se encuentran con exclusividad los residentes en la Ciudad de Alta Gracia y Barrios periféricos de la misma. La empresa no cuenta con un análisis sistematizado de las ventas por tipo de cliente, que generalmente se utiliza para analizar la lealtad de compra por parte del mismo. Por lo tanto no se pudo realizar un cálculo en base a frecuencias y frecuencias acumuladas, tal como indica la Ley de Pareto.

FUENTES CONSULTADAS:

KOTLER, Philip. "Dirección de Mercadotecnia". 8^o Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

[Journal of Global Marketing](#) Publicación trimestral dirigida a la planificación del mercadeo global, su entorno legal y reglamentario, segmentación global, estrategias de cooperación y asociación global, etc.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y SERVICIO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO.

Según P. Kotler³, "El servicio es cualquier actividad o beneficio que una empresa ofrece a otro, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no, estar relacionada con un producto físico".

Para describir los productos / servicios de la Empresa "Crucero de Alta Gracia S.A.", es necesario primeramente analizar el servicio que ofrece la Empresa.

SERVICIO CENTRAL

Venta de Combustibles Líquidos, basándose en el conocimiento de las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente.

SERVICIO PERCEPTIBLE

Es como se pone a disposición el servicio central, de manera que los clientes perciban los beneficios fundamentales que esperan recibir.

- **Atributos Básicos del Servicio**

- Personal: empleados capacitados en el despacho de combustibles y lubricantes, con conocimientos del mercado local de Alta Gracia y con más de 5 años de experiencia en el mismo.

Capacitación: los miembros de la Empresa son capacitados por los operadores de REPSOL-YPF, mediante cursos de capacitación en el manejo de los sistemas operativos de Red XXI y seminarios varios de contenido técnico.

- Nivel de calidad: la calidad es uno de los pilares de trabajo de la Empresa. Debido a que la posición de la Empresa es de intermediación entre REPSOL y el consumidor de las naftas y servicios, se busca siempre brindar productos/servicios de optima calidad, para ello los idóneos técnicos de la Empresa realizan un análisis de cada servicio que los empleados de las distintas áreas ofrecen, con el objetivo de mantener un cierto nivel en la oferta. En cuanto a la calidad de sus propios servicios, se hace hincapié en la atención personalizada del cliente tratando de estar actualizado en cuanto a su situación y generando un ambiente de cordialidad para lograr una relación cordial y de "amistad".
- Tiempo del servicio: Es variable ya que depende de:

³ Dirección de Marketing". Kottler, Philip. -Ed. Prentice Hall Inc., Edición del Milenio-2001. México. Cuarta parte. Cap.14, pág. 428.

- El cliente
- El servicio que adquiere.
- Estaciones del año, temporadas, etc.

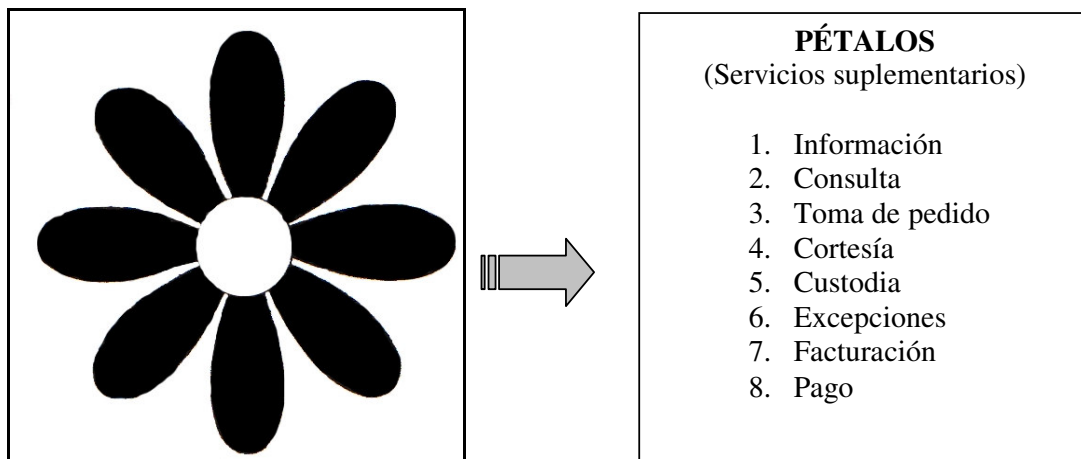
Con respecto a los productos/servicios que la Empresa comercializa, los tiempos de servicio dependen de la duración del servicio adquirido.

- Tiempo de espera: El compromiso de la Empresa es minimizar los tiempos perdidos.
- Equipo de apoyo: Computadoras con conexión a Internet como así también a Red XXI, sistema de logística que integra a todas las Estaciones YPF del país.
 - Impresoras especiales capaces de realizar la impresión de ticket.
 - Red telefónica, equipos de fax.
 - Impresoras Standard.
 - Sistema informático para la facturación de los servicios
 - Equipos de audio y video
 - Revistas especializadas

SERVICIO INCREMENTADO

Es la incrementación del servicio perceptible para satisfacer los deseos adicionales de los clientes y/o para diferenciar sus servicios de la competencia.

Para complementar su servicio perceptible la Estación de Servicios “**El Crucero de Alta Gracia S.A.**” ofrece a sus clientes una serie de servicios suplementarios. Para la descripción de los mismos utilizaremos el esquema “Flor de Servicio” de C. Lovelock⁴:



1)	En relación a los productos/servicios que comercializa, brinda
-----------	--

⁴ “*Mercadotecnia de Servicios*”. Lovelock, Christopher, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Tercera Edición. 1997. México. Tercera Parte. Cap. 8, Pág. 342.

Información	información a cerca de: precios, características de los productos, utilización y formas de pago.
2) Consulta	Los vendedores establecen un dialogo con el cliente tendiente a averiguar sus inquietudes y conocer en profundidad que tipo de productos están requiriendo, en busca de una solución adaptada a cada tipo de cliente. Para ello se valen de elementos como por ejemplo folletos, explicaciones técnicas y demostraciones.
3) Toma de pedidos	Se lleva a cabo para algunos productos y servicios a través de reservas, que pueden ser realizadas por teléfono o personalmente. Ej.: Turnos de lavado, cambio de aceite y filtros, entrega a domicilio de Kerosén etc.
4) Cortesía	Servicios de cortesía: Playa de Estacionamiento y áreas de espera ambientadas.
5) Custodia	No brinda servicio de ningún tipo.
6) Excepciones	Por pedido especial del cliente, la Empresa envía personal capacitado a domicilio para retirar los vehículos que requieren lavado general, cambio de filtros o aceites, entre otros servicios.
7) Facturación	Utilización de sistema informático para la emisión de facturas.
8) Pago	Combustibles: sólo de contado. Otros Productos y Servicios: otorga facilidades de pago a sus clientes, a través de la admisión de diferentes instrumentos de cancelación. (Tarjetas de crédito, cheques, divisas, etc.)

Una vez aclarado el servicio central y los servicios periféricos que lleva a cabo la Estación de Servicios “**El Crucero de Alta Gracia S.A.**”, se detallan a continuación las características de los productos que la Empresa tiene a su cargo para comercializar, entre los que se encuentran:

- Nafta Fangio ® XXI (super premium) - Nafta Super XXI (Premium gasoline) y Nafta Normal XXI (regular gasoline)
 - Fueron especialmente formuladas para dar la máxima respuesta a su exigencia, ayudando a que el motor de su auto trabaje con una mejor performance y con las mínimas emisiones.
 - Menor impacto ambiental, asegura el menor nivel de toxicidad de las emisiones. Esto es más relevante en vehículos que no poseen sistemas de tratamiento de gases de escape.
 - Mayor economía de combustible y además de prolongar la vida útil del motor.

ULTRADIESEL XXI

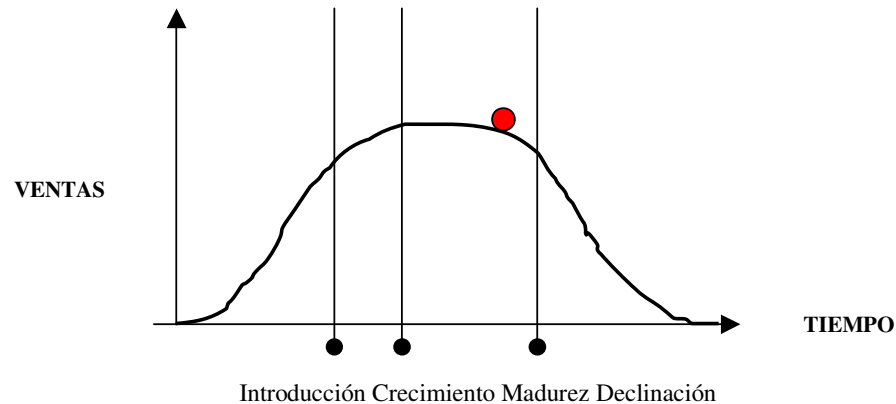
Producto que otorga:

- Mayor rendimiento - Menor consumo
- Mayor limpieza en inyectores
- Mayor vida útil del motor
- Menor tiempo de recarga

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La mayor parte de los productos pasan por un ciclo de vida. Conocer la etapa del ciclo en que se encuentra el producto, resulta de gran importancia para predecir el mercado meta, la competencia, los precios, la distribución y las estrategias de publicidad.

La Empresa que analizamos, dedicada al Expendio de Combustibles y Lubricantes YPF, se encuentra en una Fase de Madurez; ya que existe una tendencia decreciente en las ventas de combustibles líquidos cada vez mayor.



- Mercado Meta: Clientes locales y Turísticos. Existen posibilidades de captar nuevos clientes pero la empresa no cuenta con una estrategia definida.
- Competencia: El mercado es sumamente competitivo, así lo determina la presencia de otras marcas importantes como: Esso, Shell, etc. La competencia es intensa en cuanto a la prestación de servicios y a los precios ofrecidos, donde se comienza a visualizar las estrategias empleadas por las distintas empresas competidoras.
- Distribución: se realiza a través de un punto de venta que brinda el servicio.
- Fijación de Precios: Determinados por la Empresa proveedora del petróleo.
- Publicidad: La estrategia tiende a conservar y mejorar el conocimiento del nombre de marca y a diferenciar el producto de los de la competencia. Ej: Naftas Fangio® XXI que se promociona como aquella que tiene "Mayor Número de Octano del mercado".

SISTEMA DE SERVUCIÓN

Tomamos como base este sistema para explicar el **PROCESO de CREACIÓN de SERVICIO**.

Definición de la Servucción según Eiglier, Pierre y Langeard⁵ de la empresa de servicio:

“Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación clientes - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.”

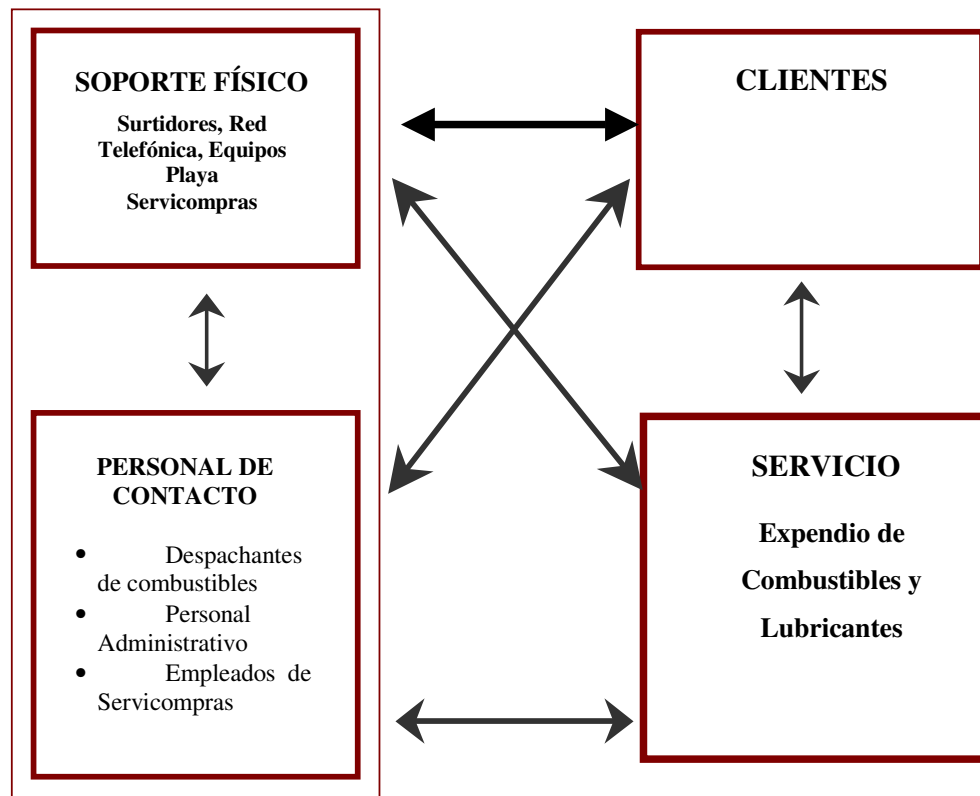
- *“El servicio es la resultante de la interacción entre tres elementos fundamentales: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, cuyo resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente, teniendo en cuenta la organización interna de la empresa y los demás clientes.”*
- *“Para entender el sistema de servucción se analizan cada uno de los elementos que lo componen. Uno de los elementos que adquieren mayor importancia es el cliente, que a través de ellos se debe ir construyendo la verdadera caracterización sobre el soporte físico, el personal de contacto, el sistema de organización interna, y el servicio que ofrece la “Estación de Servicios Crucero de Alta Gracia S.A.”*

Los Elementos del sistema de servucción:

1. **“EL CLIENTE** (es el consumidor, implicado en la generación del servicio, sin él el servicio no puede existir).”
2. **“EL SOPORTE FÍSICO** (es el soporte material necesario para la producción del servicio y del que se servirán el personal de contacto y / o el cliente).”
3. **“EL PERSONAL DE CONTACTO** (es el empleado que está en contacto directo con el cliente).”
4. **“EL SERVICIO** (es la resultante de la interacción entre los tres elementos base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente).”
5. **“EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA** (es la administración, la parte no visible para el cliente. Está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, personal, etc. Y también

⁵ *“Servucción. El Marketing de Servicios”*. Eiglier, Pierre, y Langeard E. Editorial McGraw-Hill, 1997. Madrid. Cap. 2 y 5.

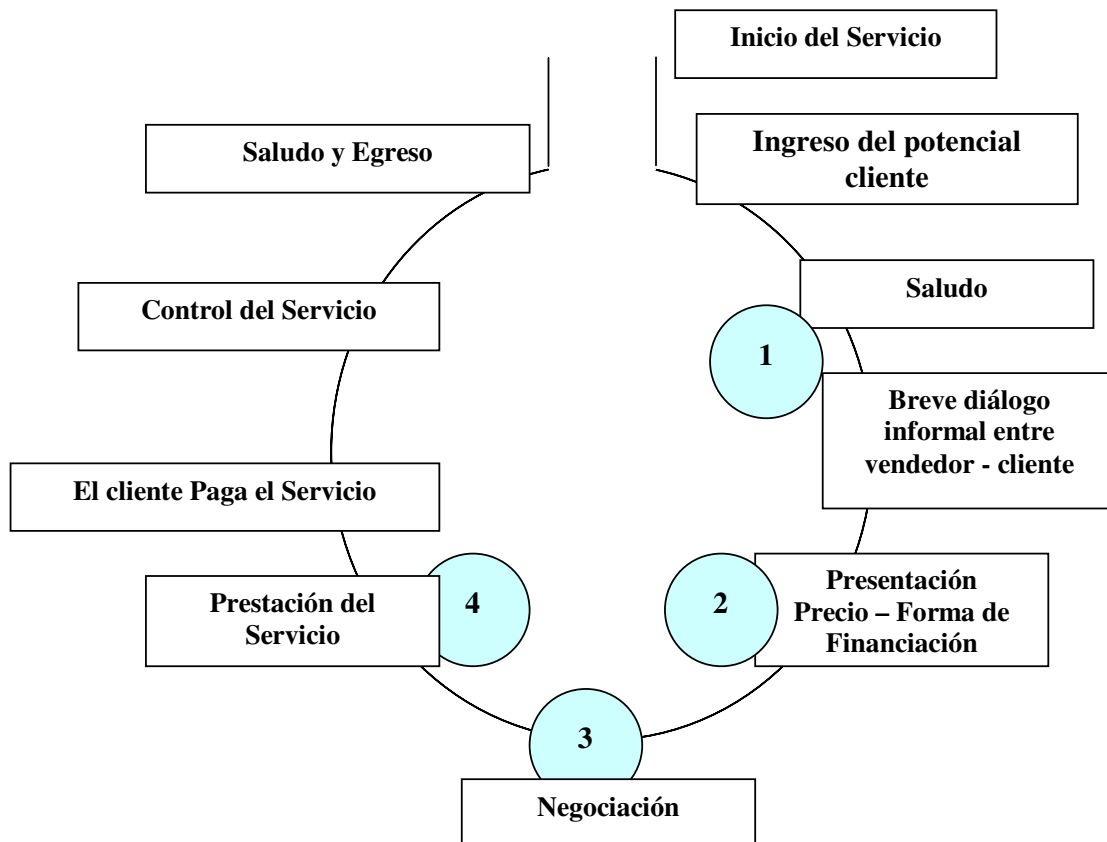
por las funciones específicas para la realización del servicio. El sistema de organización interna va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y el personal de contacto)”.



Ciclo de Servicio de la Empresa El Crucero de Alta Gracia S.A.”

- **El cliente** es el capital más importante que posee una Empresa. Es por eso que se debe visualizar a la empresa con los ojos del cliente. Esto implica poseer una fuente de información invaluable: “**la percepción o imagen** que ellos construyen de la Empresa, desde el instante que el cliente entra a la Estación y se pone en contacto con el personal de “El Crucero de Alta Gracia S.A”.
- Es necesario manejar cada encuentro de la organización, esos momentos que se convierten en experiencia negativa o positiva para los clientes.
- Los diferentes puntos de encuentro entre Cliente-Organización, generan la percepción del servicio prestado.
- Esos momentos no ocurren de forma azarosa, sino que siguen una secuencia y un desarrollo lógico y medible; esto permite generar un método que dibuje la trayectoria de satisfacción o insatisfacción de los clientes elaborando el Modelo de Ciclo de Servicios de la Empresa “*Estación de Servicios El Crucero de Alta Gracia S.A*”

- **Este modelo** se construye en base a una lista de **momentos críticos** que se generan a partir del **INGRESO** del cliente al Ciclo del Servicio.



MOMENTOS DE VERDAD CRÍTICOS

- 1- *Presentación*: es un momento crítico de verdad ya que según las observaciones realizadas e información brindada por la empresa, la forma en que el vendedor se presenta (vestimenta, vocabulario utilizado, etc.) condiciona todo el desarrollo del ciclo de servicio porque su presencia debe ser formal, expresarse correctamente y demostrar total amabilidad y respeto para con las personas con que trata.
- 2- *Presentación del Precio y Forma de Financiación*: La presentación del precio es de suma importancia, ya que si no es claro y preciso el potencial cliente puede optar por comprar a la competencia. La forma de financiación, también juega un papel fundamental a la hora de adquirir el servicio.

- 3- *El vendedor se comunica para conocer la decisión del cliente:* Se considera un momento crítico de verdad puesto que es el punto de cierre de la decisión, donde se informa si se requieren los servicios de la Estación de Servicios “Crucero de Alta Gracia S.A.” o no.
- 4- *Forma de Prestación del Servicio:* Es un momento crítico de verdad ya que acá se habla propiamente del servicio que se va a prestar. La calidad del servicio ofrecido depende de las adecuadas relaciones que se generan entre el personal de contacto, la organización interna y los clientes.

ANÁLISIS DEL PRECIO

Existen tres formas de aumentar la ganancia de una Empresa:

1. Aumentar el precio manteniendo los costos
 2. Disminuir los costos mientras los precios se mantiene igual
 3. Forma mixta: generar variación en ambas.
- La Empresa “El Crucero de Alta Gracia S.A.”, no puede modificar la variable precio, debido a que se encuentra adherida a la “Red XXI” que es un modelo de gestión que analiza la evolución de precios de las estaciones de la red y sus competidoras y además, los actualiza automáticamente mediante un sistema de computadoras en red.
 - Tanto los competidores como la Empresa que se analiza, operan con mínimas diferencias en los precios de venta y los porcentajes de comisión dependen de las petroleras que proveen el combustible (ESSO Y Shell)

ESTRATÉGIAS DE PRECIO

- **La empresa no tiene ninguna injerencia** en la formación de los precios de estos servicios. La Red REPSOL-YPF le determina a la Empresa un volumen de venta de combustibles por consignación y el porcentaje de rentabilidad fijado depende de:
 - el volumen de combustible vendido
 - la comisión por tramos

Sobre el precio de venta, el sistema de comisión oscila entre el 7 y 9%.

- **La Empresa tiene injerencia directa** (Servicios de Lavado, Lubricantes, GNC y Serviccompras). Esta se orienta a obtener

mayores utilidades mediante la estrategia de precios orientados a la disminución de costos y con respecto a la competencia.

PRECIO DEL PRODUCTO Y MARCAS EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA

COMBUSTIBLE	YPF	SHELL	ESSO
NAFTA FANGIO XXI	\$1.944	\$1.938	\$1.935
NAFTA COMUN	\$1.692	\$1.698	\$1.692
NAFTA SUPER	\$1.884	\$1.899	\$1.884
GAS OIL ULTRADIESEL	\$1.362	\$1.367	\$1.359

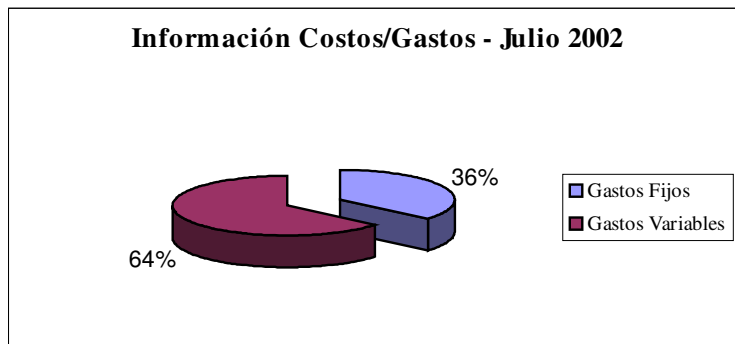
Fuente: Relevamiento personal al 15/10/2003

ESTRUCTURA DE COSTOS

La Empresa "Crucero de Alta Gracia" considera su Estructura de Costos de la siguiente manera:

- Dentro de los Costos Fijos:
 - Gastos de representación.
 - Equipo de Personal
 - Honorarios profesionales
 - Papelería y Librería
 - Seguros
 - Amortización del Ejercicio
 - Gastos de lavadero
 - Int. Com y Gastos bancarios.
 - Sueldos y Jornales (sólo el 50%).

- Dentro de los Costos Variables:
 - Gastos Generales
 - Servicios Públicos
 - Impuestos y Tasas
 - Fletes y Acarreos
 - Repuestos y Reparaciones
 - Servicios de terceros
 - Publicidad
 - Indemnizaciones
 - Comisión Tarjetas
 - Sueldos y Jornales .



Los costos totales de venta tienen dos componentes:

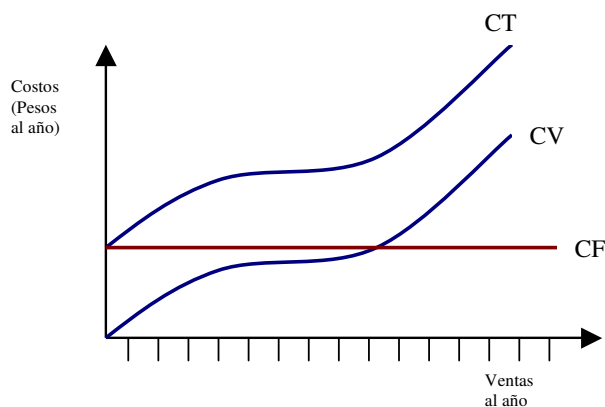
1. El Costo Fijo (CF) que recae en la empresa, cualquiera sea su nivel de venta.
2. El costo Variable, que se modifica en relación al nivel de ventas.

- El Costo Fijo no varía con el nivel de ventas que se registren en la Empresa.
- Debe pagarse, incluso cuando no se venda nada.
- Sólo se elimina cuando cierra la Empresa.
- El Costo fijo permanece constante, independientemente de lo que produzca la misma.

En cuanto al Costo Variable diremos que:

- Se modifica en función del nivel de ventas.

Diagrama del comportamiento de los Costos



Costos semi fijos y Costos semi variables

Son costos que no se pueden categorizar por que contienen elementos de los fijos y de los variable, permanecen inalterados en su monto total cuando los niveles de actividad cambian dentro de escalas

relativamente limitadas, pero se modifican en el curso de gamas relativamente mas amplias.

El costo total aumenta o disminuye en ciertas etapas de la produccion, y no con cada pequeño cambio.

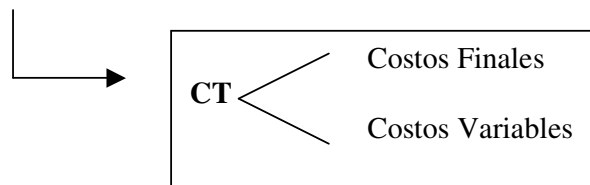
Se pueden clasificar en 2 grupos:

Los **semivariantes o mixtos** estan compuestos por una parte fija y otra variable, la fija, representada por el costo minimo de mantenimiento de servicio, y la variable que es funcion del nivel de actividad.

Los segundos, los **semifijos o escalonados**, responden a otro patron de comportamiento por que permanecen constantes (fijos) mientras la actividad se desarrolla en determinados niveles pero cuando se llega a un determinado punto cambian bruscamente, pegan un salto hasta llegar a nuevos niveles sucesivamente en intervalos mas o menos amplios

PUNTO DE EQUILIBRIO

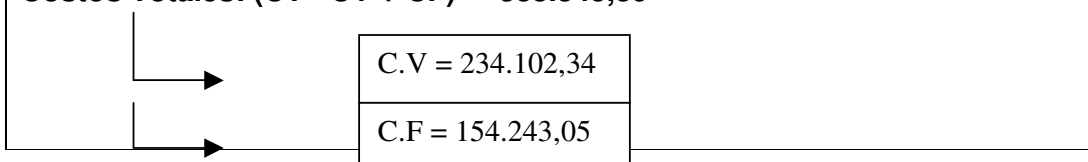
- El Punto de Equilibrio se alcanza cuando la Empresa cubre los Costos Fijos y Variables
- Se produce cuando la Empresa alcanza un volumen de ventas que genera beneficio = C. Fijos. Es decir, un beneficio "0".
- Elementos básicos → Ventas Totales / Ingreso Total



Tomando como referencia el Resultado del Ejercicio al 31 de Julio de 2002 (que comprende desde Agosto 2001/ Julio 2002)

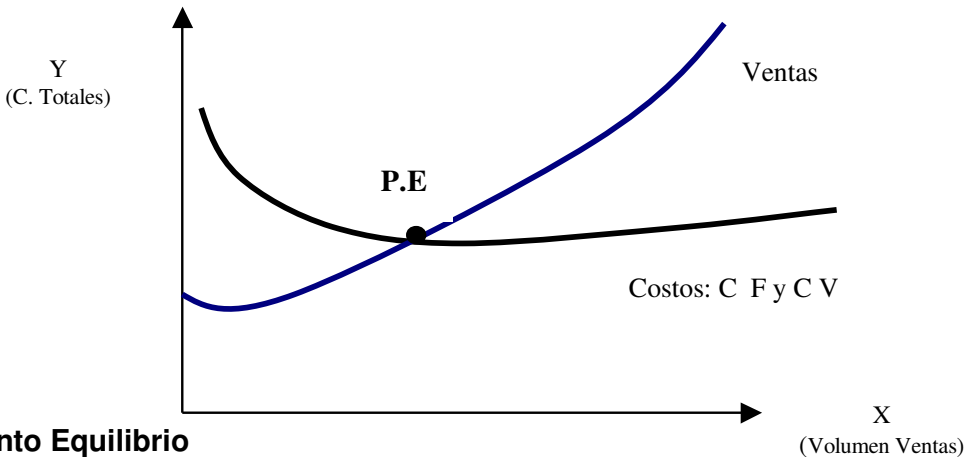
Ventas o Ingreso Total: 2.697.908,25

Costos Totales: (CT= CV + CF) = 388.345,39



C. Variable → Mercadería = Margen Bruto = 84%
 → Otros Costos Variables = $\frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas Totales}} = 9\%$

Punto de Equilibrio: Gráficamente es la intersección de las curvas de los Costos Totales y de los Ingresos Totales (Ventas Totales).



Punto Equilibrio
 Resultado Ejercicio 2002

$$PE = IT - Rdo Ejerc.$$

Venta Anual: \$ 2.697.908,25
 Costo Total: \$ 388.345,39 (menos)
Punto de Equilibrio: \$2.309.562,09

COSTOS DE LA EMPRESA “El Crucero de Alta Gracia S.A.” EJERCICIO 2002

Ventas	C.V. 84% / Mercaderías	C.V. 9% Otros	Costos Fijos	COSTOS TOTALES
2,000,000	1,680,000	180,00	154243,05	2014243,05
2,100,000	1,764,000	189,00	154243,05	2107243,05
2,200,000	1,848,000	198,00	154243,05	2200243,05
2,300,000	1,932,000	207,00	154243,05	2293243,05
2,400,000	2,016,000	216,00	154243,05	2386243,05



2,500,000	2,100,000	225,00	154243,05	2479243,05
2,600,000	2,184,000	234,00	154243,05	2572243,05
2,700,000	2,268,000	243,00	154243,05	2665243,05
2,800,000	2,352,000	252,00	154243,05	2758243,05

Zona Punto de Equilibrio

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

La Comunicación en el ámbito de la Empresa, según Annie Bartoli⁶ “es el conjunto de mensajes que ésta proyecta a un público determinado (público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.”⁸

“La Comunicación Organizacional tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una **retroalimentación constante.**”

⁶“ *Comunicación y Organización*”. Annie Bartoli. Ed. Paidós, Primera Edición. Buenos Aires.1992

⁸ -“ *RRPP-Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradoras*”. Avilia Lammertyn,Roberto E.- Ed. IMAGEN. Primera Edición.1997.Argentina. pág. 207

COMUNICACIÓN INTERNA

Según Roberto E. Avilia⁷ es un proceso Integrador entre la dirigencia organizacional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable "Indoor Image".

- Los valores compartidos aseguran la coherencia de las decisiones.
- Sin participación, sin comunicación de los valores y los hechos, no hay credibilidad, siendo la condición básica para cualquier intento de Comunicación Interna.

Acciones INDOOR o de Puertas Adentro

Son aquellas tácticas de comunicación organizacional, que se efectúan con los grupos de interés internos; siendo éstos aquellas personas vinculadas a los designios de la organización (es decir, cobran sueldo y poseen relación de dependencia).

- **Manual de Empleados:** Contiene las políticas comunicacionales que sirven como guía a todos los empleados de la Empresa.
- **Manual de Imagen Corporativa:** Es provisto por REPSOL-YPF, donde quedan establecidas las características de la imagen en fachada y en los Puntos de Venta (internos y externos) donde se fijan los materiales, dimensiones y características. Un anexo del mismo establece las características de los Uniformes para Vendedores de Salón (Camisa blanca y pantalón azul) y para el personal de Expedición o Repartidores (Pantalón y Chomba azul). Esta indumentaria, no obstante, está sujeta a modificaciones derivadas de planes promocionales que se implementan al comenzar cada temporada.
- **House Organ o Revista Interna:** Existe pero es la que entrega REPSOL a sus estaciones adheridas y su contenido hace referencia a lo que sucede en la organización y en su contexto
- **Memos.:** De uso interno entre la Administración y la Gerencia.
- **Correo Electrónico:** La Empresa no cuenta con un sitio personalizado, a través del cual pueda fomentar una fluida comunicación, no sólo interna (INTRANET), sino también, para con sus clientes actuales y/o potenciales.
- **Reuniones con el personal:** Se efectúan los días Sábados por la tarde y tienen por finalidad evaluar el desenvolvimiento personal de cada empleado durante la semana; también se establecen premios y se efectúan advertencias por mal desempeño.

COMUNICACIÓN EXTERNA.

Según Roberto E. Avilia⁸, *son aquellas que se realizan para conectar a las Organización con aquellos Grupos de Personas, que si bien NO pertenecen a la Organización, se vinculan a ella por algún interés en común*".

Acciones OUTDOOR o de Puertas Afuera

Son todas aquellas tácticas de comunicación organizacional, que se efectúan con los grupos de interés externos; siendo grupos externos:

- Consumidores, clientes, target actual o potencial, personas físicas sobre las cuales se centran los objetivos organizacionales (ya sean particulares u organizados).
 - Publicidad
 - Avisos, TV, Gráfica
 - Radio y Vía Pública
 - Folletos de difusión promocionales
 - Stands y Exhibidores

De acuerdo al análisis de los medios para llevar adelante la difusión en la Empresa "**Crucero de Alta Gracia**", se destacan las acciones llevadas a cabo en:

Se contactan medios que, si bien no son consumidos masivamente, poseen numerosos receptores entre el publico destinatario de la empresa:

- Canal 2 de Televisión local, durante todo el año, con 8 emisiones diarias en noticiero.
- Medios gráficos de circulación local, una vez al mes.
- Revista de Cable
- En 2 (dos) radios de Frecuencia Modulada de Alta Gracia, durante todo el año y con 8 emisiones diarias al aire.
- En Serviguía, Guía de los Servicios Telefónicos en la Ciudad de Alta Gracia.
- Tarjeta de Premio: El Cliente completando los 10 casilleros se hace acreedora cualquiera de los siguientes premios instantáneos a elección:
 - Un lavado de carrocería
 - Un PBT y una Gaseosa
 - Un desayuno completo
 - \$1,50 de GNC Gratis

TARJETA DE PREMIOS	
YPF	GNC
Crucero de Alta Gracia S.A.	Crucero de Alta Gracia S.A.
NAFTA Carga Mayor a \$ 30 - GAS Carga mayor a \$ 4.00	
Patente: _____	
Nombre: _____	
Dom.: _____	
Tel.: _____ F. Nac.: _____	
Fecha Venc.: _____	
(1)	(2)
(3)	(4)
(5)	(6)
(7)	(8)
(9)	(10)

El Cliente, completando los 10 casilleros se hará acreedor de uno de los siguientes premios instantáneos a elección.

- * Un lavado de carrocería
- * Un PBT + Una Gaseosa
- * Un desayuno completo
- * \$ 1,50 de GNC

Lavados de Lunes a Miércoles - Comisionados y Traffic-2 Tarjetas

Esta promoción es una de las que mayor resultado ha

⁸ - "RRPP-Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradoras".

Avilia Lammertyn, Roberto E.- Ed. IMAGEN. Primera Edición. 1997. Argentina. pág. 190

reportado a la Empresa en el último año.

- Tarjeta ServiClub: Mediante la cual la Empresa paga el 1% mensual + IVA a REPSOL S.A. en concepto de toda la publicidad que la petrolera realice por distintos canales provinciales y nacionales (Ej: sponsorización de eventos, publicidades en TV. etc).

MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA EL CRUCERO

	Comunicación a través de Medios de Comunicación	Comunicación Interpersonal
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización de Empleados • Manual de Imagen Corporativa • House Organ o Revista Interna • Memos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Contacto • Personal Administrativo • Clientes
Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Paneles de señalización • Publicidad (TV, Radio, Revistas, Guía) • Folletos • Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de Ventas • Relaciones Públicas

El Sistema de Comunicación de la Empresa de Servicios “El Crucero de Alta Gracia S.A”

Para la Empresa de Servicios se consideran tres conjuntos de soportes:

- Los dos elementos de servucción administrados directamente por la Empresa, que son el Personal de Contacto y el Soporte Físico,
- El tercero, constituido por los Medios de Comunicación tradicionales a disposición de la Empresa.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según Hugo Paz⁹ el **Canal de Distribución**:

“Es el conjunto de todas las funciones necesarias que individuos u Organizaciones llevan a cabo para que el producto o servicio lleguen al consumidor final”

Repsol – YPF cumple la función de una Empresa Productora, por lo cual,
El Canal de Distribución para una Empresa productora:

“Es el sistema inter-organizacional contractual y logístico que la Administración de Marketing opera para llevar a cabo sus objetivos de distribución.”

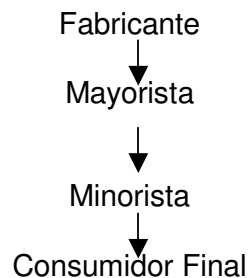
Propiedades del Canal de Distribución en la Empresa “El Crucero”

1. Tipo de Canal:

Es un canal **INDIRECTO CORTO**: La Venta Indirecta es efectuada por Repsol- YPF al Consumidor Final, por medio de la Empresa “El Crucero de Alta Gracia”, por medio de un Sistema Contractual.

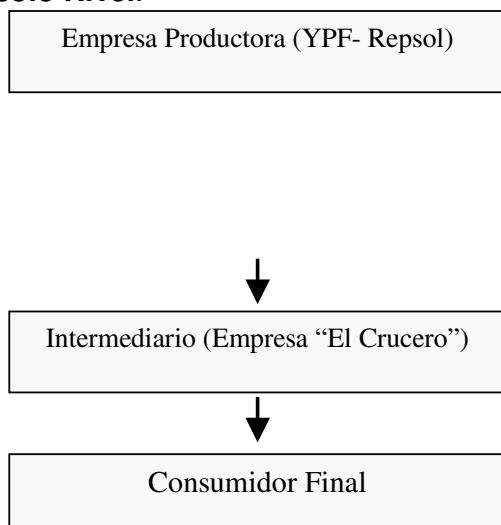
2. Sistema del Canal de Distribución:

Es un Sistema Vertical; es decir un **“encadenamiento de firmas relacionadas entre sí, que operan a distintos niveles dentro de los Canales de Distribución”**.



⁹ *“Canales de Distribución- Estrategia y logística Comercial”* .Paz, Hugo Rodolfo.
Ed. Universo, Primera Edición .1998. Buenos Aires, Argentina. Cap. 1, pág. 23.

El Canal de Distribución, en el cual esta inserta la Empresa “El Crucero Alta Gracia”, **posee un solo Nivel.**



Como se observa en el Gráfico anterior, la Empresa “El Crucero Alta Gracia” es:

- Un **INTERMEDIARIO MINORISTA** que relaciona a la Empresa Productora con los Consumidores Finales
- Posee un solo **NIVEL**
- La Empresa “El Crucero Alta Gracia”, posee un **Sistema Contractual.**

El **Sistema Coordinado Vertical Contractual**, está compuesto por Empresas independientes de diferentes niveles de producción y distribución que se unen por medio de contratos para obtener más impacto de ventas que los que podrían tener cada uno de ellos por cuenta propia.

La Intermediación Minorista o Detallista

Según Hugo Paz¹⁰, la operación Minorista /Detallista consiste en:

La Venta de productos y servicios a los Consumidores Finales para su consumo personal. Comprende también la venta de servicios⁷

Ventajas de la Intermediación

- Prepara y vende cada producto de acuerdo a requerimientos del Mercado – Meta.
- Facilitan el Proceso de Compra

¹⁰ *“Canales de Distribución- Estrategia y logística Comercial” .Paz, Hugo Rodolfo.*
Ed. Universo,Primera Edición .1998. Buenos Aires,Argentina. Cap. 3, pág. 75.

- Colaboran en la generación de Valor Agregado, en cuanto a:
 - Tiempo
 - Lugar (cercanía al Mercado – Meta)
 - Forma de Entrega

Desventajas

- Pérdida de Información, Control y Manejo de la Mercadería.
- No toman decisiones sobre Márgenes e Inventarios por lo cual posee un bajo Margen con Alta Rotación.

Relación con la Empresa Productora (YPF) y la Distribución del Producto a la Empresa “El Crucero Alta Gracia”



- YPF posee un sistema llamado “Rutero de Camiones”
- El Sistema realiza un Pronóstico de Ventas para cada relación Estación / Producto.
- Con estos datos genera pedidos en forma automática transferidos al Sistema, que es el que optimiza la Distribución.
- La Empresa YPF cuenta con un depósito y un Sistema de Distribución con camiones propios.
- El combustible es trasladado desde la Planta Monte Cristo a la Relación con la Empresa Productora (YPF) y la Distribución del Producto a la Empresa “El Crucero Alta Gracia”.
- El producto se provee a los Operadores mediante “Consignación”.
- A medida que se expende el producto en cada surtidor, el Sistema de Administración registra automáticamente en la Línea la cantidad despachada, el precio y la hora.
- Para el abastecimiento de productos, se toman como patrón las ventas de las últimas semanas, la estacionalidad y eventos excepcionales. El sistema realiza un pronóstico de ventas para cada relación estación/ producto. Con estos y otros datos se generan las órdenes de pedidos en forma automática. Estas son transferidas al un sistema denominado “Ruteo de Camiones”, que es el que optimiza la distribución.

Estrategias de Distribución

YPF utiliza herramientas para cumplir con la Estrategia Promocional de la Empresa, entre las que se cuentan:

- Realiza publicidades de sus productos/servicios a través de los Medios de Comunicación (programas de T.V a nivel local y nacional)
- Venta a través de Intermediarios.
- Merchandising en los Puntos de Venta
- Facilita acuerdos promocionales, concursos e incentivos. Siendo la Empresa YPF quien obtiene los beneficios económicos de los mismos.
- Fija los precios de venta al Consumidor Final, así como también las comisiones de la Empresa.

La Empresa “El Crucero Alta Gracia” utiliza la **Estrategia “PULL”** que consiste en “tirar” al producto desde la Empresa Productora hacia el Consumidor Final.



Siendo el Intermediario, presta una colaboración “**FORZADA**” a la Empresa Productora en cuanto a condiciones y requerimientos del contrato.

ANÁLISIS DE VENTAS

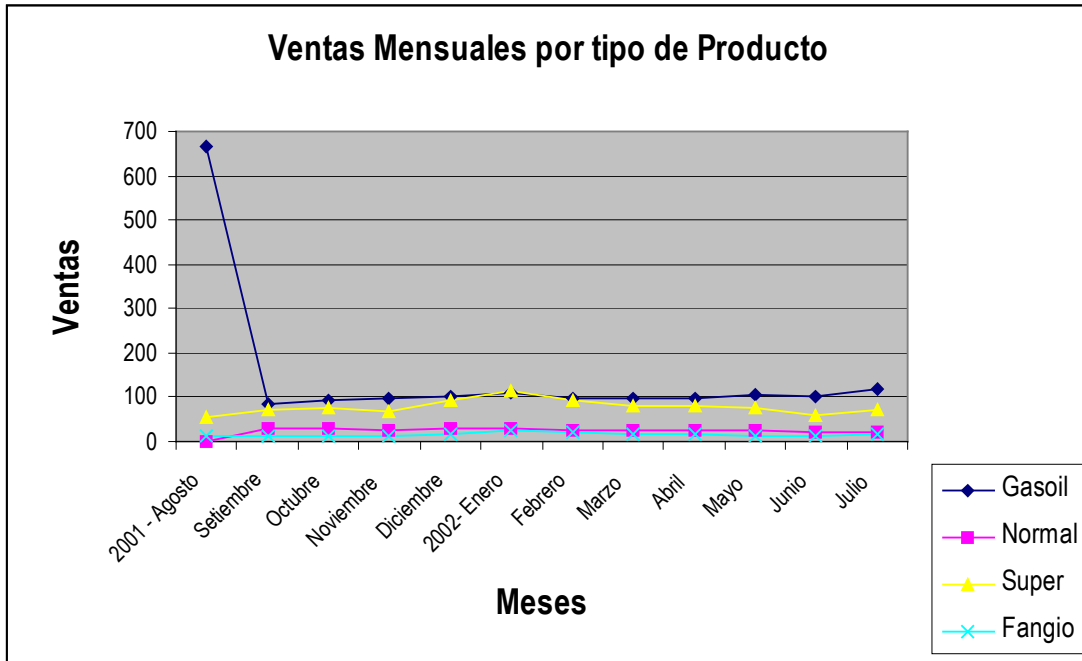
Ventas por tipo de Producto/Mes

Tomando como referencia las ventas anuales (mes x mes) del Resultado del Ejercicio del 31 de Julio de 2002 (que comprende Agosto 2001 a Julio de 2002).

Montos en Pesos (\$)

Meses	Gasoiil	Normal	Súper	Fangio XXI
Agosto (2001)	76,895	22,356,24	53,078	12,764
Setiembre	83,498	28,831	71,337	12,13
Octubre	93,509	28,226	75,631	14,138
Noviembre	96,132	26,97	69,547	11,291
Diciembre	101,317	31,375	94,452	16,627
Enero (2002)	108,56	30,533	116,2	23,38
Febrero	95,74	25,695	92,007	21,175
Marzo	96,044	25,221	81,012	16,694
Abril	98,488	23,399	80,237	15,834
Mayo	107,119	23,983	75,679	14,806
Junio	100,125	21,506	59,645	13,647
Julio	118,392	22,128	71,68	15,485

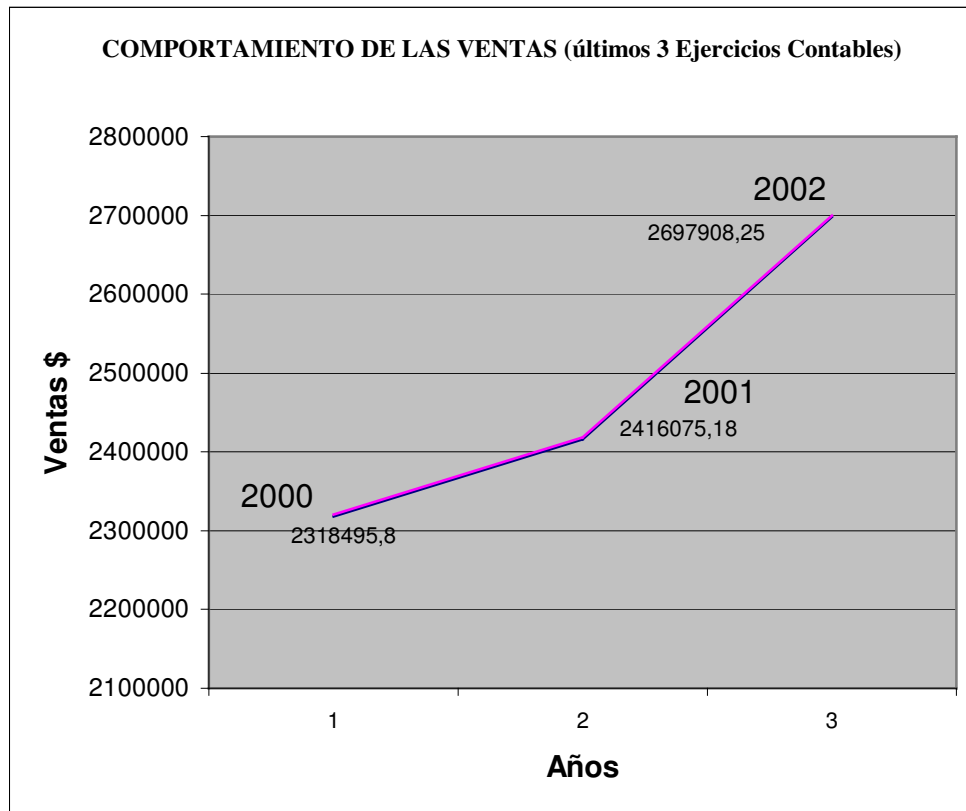
Montos de Ventas en Pesos (\$)



Fuente: Estación de Servicios “El Crucero de Alta Gracia”.

Ventas comparativas de los Tres últimos años.

Años	Ventas Totales
2000	2,318,495,80
2001	2,416,075,18
2002	2,697,908,25



Montos de Ventas en Pesos (\$)

Como se observa en el gráfico, el volumen de las ventas manifiesta un período de paulatino aumento que va desde Julio del año 2000 hasta el último cierre del Ejercicio. Como se desprende del gráfico, la situación económica que atravesó el país, afectó las ventas en un porcentaje considerable, situación que comenzó a revertirse en el período 2001 –2002.

Análisis Comparativo Ventas – Costos Totales (año en año)

Años	Ventas Totales	Costos Totales
2000	2,318,495,80	301,384,62
2001	2,416,075,18	280,655,10
2002	2,697,908,25	388.345,39

Montos en Pesos (\$)

Market Share

Se considera un 68% las Ventas de Naftas y Gasoil sobre el volumen Total de Ventas (sin considerar el Kerosene y el GNC).

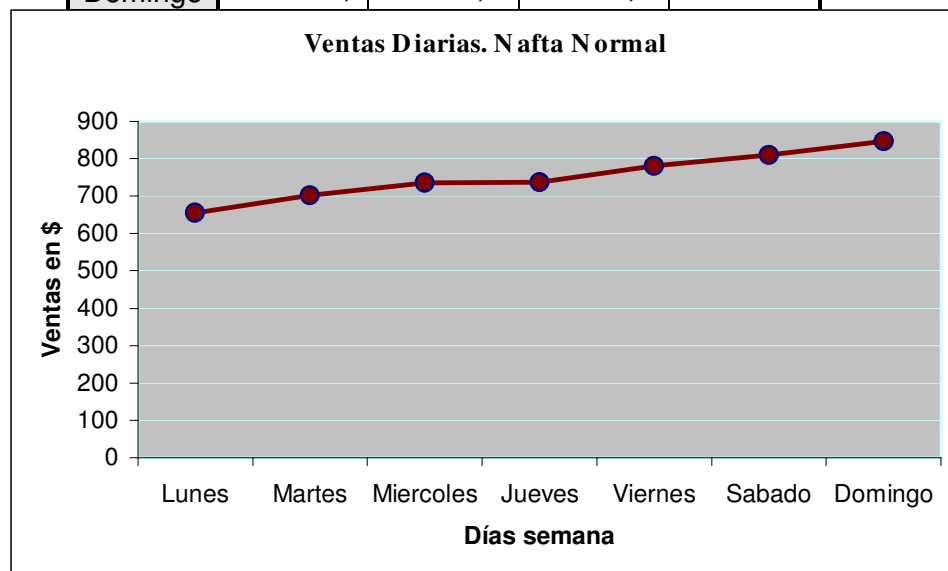
68% del 100%

(Fuente: Datos obtenidos del último resultado del Ejercicio Contable Agosto 2001 a Setiembre 2002)

Estacionalidad de las Ventas

Mes de JULIO 2002: Facturación Total en Nafta Normal \$22,128.

Días	Ventas Diarias			
	Lunes	656,02	656,02	610,54
Martes	702,54	689,7	654	755
Miércoles	735,22	712.30	680,22	858,36
Jueves	737,6	747	720.14	898,22
Viernes	780,2	815	749,12	930,25
Sábado	810,5	847,3	841,12	996,22
Domingo	847,3	880,33	867,22	1292.38



Montos de Ventas en Pesos (\$)

Del gráfico se desprende que las ventas de Nafta Normal muestran un incremento al promediar el fin de semana (viernes –sábado y domingo) como consecuencia del ingreso de turismo inter-zonal y de los viajes o salidas de esparcimiento de los residentes de la Ciudad de Alta Gracia.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

PROYECCIONES ECONÓMICAS NECESARIAS PARA LA ESTIMACIÓN DE DEMANDA

⊕ **PBI:** En el año 2004, el ingreso promedio de los argentinos será de 3.700 dólares al año, con lo cual se ubicarían por encima de los ingresos de Brasil y Colombia, pero por debajo de Chile y México. En 1999, el PBI per cápita fue de 8.150 dólares, pero en el 2003 cayó un 60% con respecto a esa fecha y se ubicó en 3.360 dólares. Es decir que en 2004 subiría 10% respecto de este año¹¹.

⊕ Sobre esta base de lo manifestado por el ministro Roberto Lavagna en el año 2010, el PBI per cápita de los argentinos rondaría los US\$ 5.500 al año, suponiendo que la tasa de crecimiento sea moderada y que haya cierta estabilidad cambiaria. Se estima que la estabilidad de precios es crucial y que eso se produce cuando las expectativas de cambios en los niveles promedio de precios son tan pequeñas que no son tomadas en cuenta ni por los empresarios ni por los consumidores.

⊕ En el **acuerdo con el FMI**, Prat- Gay señaló que no hay que preocuparse por el superávit. "El año próximo a la Argentina le va a sobrar plata para poder pagar la deuda, con un superávit del 3%. Como hay menos vencimientos, con el 2,6% alcanza de la rentabilidad promedio"¹².

⊕ Los **Indicadores de actividad industrial** en general, vienen registrando resultados favorables, a partir de mediados del segundo trimestre del año 2002 y permiten suponer que lo peor de la crisis ha llegado a su fin. La recuperación se inició en el segundo trimestre de 2003, registrándose 5 trimestres consecutivos de crecimiento, situación que no se producía desde 1997¹³.

⊕ **Inversión:** La inversión se recuperó a partir del último trimestre de 2002, tras una secuencia de ocho períodos consecutivos negativos.

⊕ **Índice de Confianza del Consumidor (MI):** Con los últimos meses, el optimismo de los consumidores mejoró notablemente, en línea con el crecimiento del PBI, que comenzó en el segundo trimestre de 2002.

⊕ **Salario Real** detuvo su caída e inició un proceso de recuperación en 2003.

⊕ **Indicadores Laborales y Sociales:** Entre los años de 2002 y de 2003 se incorporaron 1.223.000 personas al Mercado Laboral y continua recuperándose la tasa de empleo aún sin considerar los Planes Jefes y Jefas de Hogar.

¹¹ Fuente: Clarín.com Lunes 10 de Noviembre de 2003, sección economía.

¹² Fuente: Diario Clarín, Jueves 25/09/03. sección El País.

¹³ Ministerio de Economía y Producción. www.mecon.gov.ar

Nuevos empleos 1.223.000 personas (+ 11%)
608.000 Plan Jefas y Jefes de Hogar
615.000 Mercado Laboral (+5,7%)

Disminución de la Desocupación
763.000 personas (-25,7%)

Aumento de la población económicamente activa
460.000 personas (+3,3%)

De acuerdo a los índices antes descriptos y en función de los datos obtenidos de la Empresa (últimos tres resultados Ejercicios Contables) se puede establecer la

MEDICIÓN y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA.

Tamaño del Mercado: según información obtenida a través del último Censo Permanente de Hogares (CPH) la Ciudad de Alta Gracia, cuenta con 47.000 habitantes. Se informa que puede relevarse un vehículo cada cuatro habitantes, con lo que se estima que un tamaño de Mercado Total para Alta Gracia es de 11.750 vehículos en toda la plaza¹⁴.

Mercado Meta:	11.750 vehículos
<i>Restricción de Consumo:</i>	<i>(11.750 vehículos – 2350 vehículos</i>
	<i>20%)</i>
	9400 vehículos
Compra Promedio Anual por Cliente:	\$960,00
Compras Totales al año:	\$9.024.000,00
Precio Promedio:	\$1,65
Monto Total:	\$5.469.090,90
Participación de la Empresa (20%):	\$1.093.818,00
Ventas del último período	\$2.697.908,25
Correlación efectiva Empresa	49%



¿Cuánto venderá la Empresa en el próximo año?

Podemos a partir de estos datos, realizar un análisis de correlación entre la evolución de las ventas de la empresa en el último período (\$2.697.908,25) y la evolución del mercado de combustibles. El resultado dio una correlación del 49%. Esta participación de la Empresa Crucero de Alta Gracia en el Mercado local, coincide con lo analizado anteriormente (al analizar la Competencia) en cuanto al mercado nacional y la participación de Repsol –Ypf en un 31%.

¹⁴ FUENTE: Encuesta Permanente de Hogares. Zona Centro. Pág web: www.indec.gov.ar

Comparando los porcentajes de participación y sabiendo que en el ámbito nacional el número de banderas competidoras es mayor, las cifras son proporcionales al tamaño de mercado.

Por otro lado, aunque los combustibles no tengan un porcentaje definido de variación a futuro, sí se prevé un crecimiento en las ventas de la Empresa Crucero, según las tendencias analizadas de los tres últimos años (Ver Ventas). Para este punto, se tomará como Estimación de Demanda un incremento medio del 5%, como consecuencia del análisis efectuado al que se hizo referencia, calculándose un 5% más fruto de las acciones de marketing que se desarrollarán en la implementación del Plan Comercial. Este porcentual, podrá ser modificado, en el momento de la confirmación de los cursos de acción a seguir.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se conoce como Competencia al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes “sustitutos” (que reemplazan en el consumo a nuestros productos).

Características Generales:

- La mayoría de los bienes y productos, tienen sustitutos que deben ser considerados y, en consecuencia, hay que analizarlos como tales.
- Deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que nuestro producto llegue al mercado.
- No siempre nuestros competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos muy cuestionables, como sucede en algunas Estaciones de Servicio.
- Debemos estar atentos a las acciones que tomen nuestros competidores, especialmente en aquellas que puedan influir en la distribución, la publicidad y la venta de nuestro producto.

Si consideramos la Nafta Súper, por ejemplo, es fácil identificar que su competencia directa está constituida por otras naftas súper del mismo tipo. Surgen así las diferentes marcas (YPF-Repsol, Esso, Shell y otras) entre las que la competencia es evidente. Pero tampoco es difícil darse cuenta que los combustibles de otro tipo (naftas comunes, Gasoil, GNC etc), también forman parte de la competencia de la Nafta Súper. Se puede concluir entonces que todos los combustibles compiten entre sí, sin importar mucho si tienen determinadas características o rendimiento.

Un análisis más detenido, nos indica que las naftas también compiten con el GNC, cuyo consumo se ha intensificado en los últimos años (a causa de su mayor rendimiento y menor costo). Entonces una conclusión preliminar nos indica que nuestra Nafta Súper compite directamente con 3 ó 4 marcas de combustibles del mismo tipo, así como con otros combustibles (Nafta Común, Gasoil, etc). Indirectamente se puede añadir que también compite con el GNC.

La Competencia y el Consumidor

- La principal diferencia está en la percepción del producto adquirido porque se cree que la probabilidad de comprar combustible adulterado es mayor en las estaciones blancas.
- La existencia de un producto diferenciado permite reducir la competencia por precios. La calidad incierta del combustible juega un rol determinante para explicar la diferenciación del producto.

A su vez, resulta necesario adoptar medidas que eliminen la comercialización de combustible “informal”. La venta de combustible a un precio significativamente menor, lograda mediante evasión impositiva es una forma de competencia desleal además de constituir un delito contra el fisco. La consecuencia más importante que tiene la comercialización de combustible “informal” es que dificulta el desarrollo de un mercado mayorista de combustibles porque una estación sin marca que compra combustible adulterado implica un demandante menos en el mercado mayorista.

YPF tiene una participación significativa en el mercado del crudo y también en la producción de gas natural: produce 40% del petróleo y 34% del gas natural en la Argentina.



Repsol, por intermedio de Pluspetrol, Astra y EG3, produce aproximadamente el 10% en cada caso (una situación similar ocurre con las estaciones de servicio y refinerías).

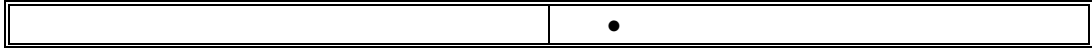


De esta forma, la fusión con las empresas de **Repsol**, generaría una gran concentración en el mercado, que sería potencialmente dañina para el interés económico general.

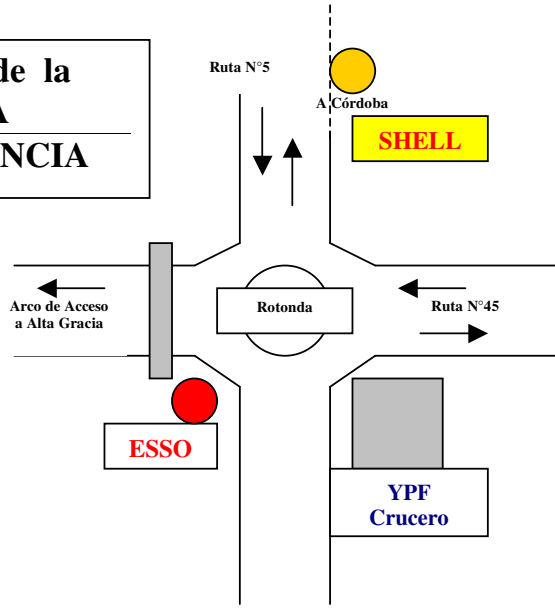
COMPETIDORES DE LA EMPRESA EL CRUCERO

En el sector existen empresas que compiten con “Crucero de Alta Gracia” ofreciendo todos los servicios y productos ofrecidos por la misma. Por la causa anteriormente citada, se puede decir que cada uno de los rubros en que actúa la empresa posee su propia competencia y por ende su rivalidad competitiva.

Nombre	Principales características
Estación de Servicios ESSO de “Roberto Moreschi e Hijos”	<ul style="list-style-type: none"> • Es la más antigua en el mercado. • Posee una trayectoria importante y un equipo de gente capacitada. • Brinda un servicio de calidad y capta la clientela de toda la Ciudad. • Está ubicada en el mismo sector que “Crucero de Alta Gracia S.A.”, con dirección contraria en el sentido de circulación, a escasos 50 metros. • Fidelidad de clientes locales. • Publicidad en radios locales. • No comercializan GNC • No tienen promociones. • No atienden las 24:00 Hs
Estación de Servicios Shell de “Alberto Alt”.	<ul style="list-style-type: none"> • Estación de importancia que se ubica en uno de las rutas de acceso a la Ciudad de Alta Gracia a 2.000 mts de YPF Crucero • Comercializan GNC. • Realizan diferentes promociones. • Efectúan publicidades discontinuas y la estrategia que utilizan, tiende a imitar a las de YPF Crucero. • No atienden las 24:00 Hs • Acceso y amplio margen para maniobras en Playa. • Publicidades en radio.



**UBICACIÓN de la
EMPRESA
y la COMPETENCIA**



DEFINICIÓN DEL SECTOR

La delimitación del Sector para el análisis del trabajo en la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.”, corresponde a la Venta y Expendio de Combustibles líquidos.

El Sector en que está inserta la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.”, tiene muchas de las características que definen al **Sector Fragmentado**, éstas son:

- Baja tasa de crecimiento en el Sector.
- No existe una Empresa líder.
- Gran número de competidores: Shell, Esso, etc.
- Baja competencia de precios.
- Baja diferenciación en servicios, lo cual lleva a grandes esfuerzos para lograr una cierta diferenciación.
- Mucho contenido creativo (Publicidad, promociones, re-diseño de señalizaciones, etc.).

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL SECTOR

Michael E. Porter¹⁶ nos presenta un modelo que denominó “Modelo de las 5 Fuerzas” el cual a partir de un análisis de las mismas, nos permite conocer la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, ya que son éstas fuerzas en su conjunto, las que determinan la viabilidad de la estrategia que la Empresa utilice.

Existen cinco fuerzas que mueven la competencia en el sector:

- *Competidores potenciales*
- *Poder de negociación de los proveedores*
- *Poder de negociación de los clientes*
- *Productos sustitutos*
- *Competidores dentro del sector*

Si bien algunas de ellas poseen una gran influencia dentro del sector petrolero, otras pueden no influir en el mercado por su escaso peso.

¹⁶ “*Estrategia Competitiva*”. Porter, Michael E. Ed. CECSA .Primera Edición,1982. Trigésima Reimpresión,2002. México. Primera Parte, Cap. 1, pág.19.

COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de ingreso de nuevos competidores a un sector está determinada por las barreras de entrada que estén presentes.

Todas ellas se refieren a la reacción por parte de los competidores existentes con la que debe esperar encontrarse, todo aquel que ingresa al sector.

Existen tres factores principales que actúan como barreras para el ingreso en este sector:

- **Diferenciación del producto:** *las empresas establecidas dentro del sector tienen identificación de marca y lealtad de los clientes. La diferenciación del producto es quizás la barrera de ingreso de mayor importancia, ya que las empresas que quieran ingresar deberán realizar grandes inversiones para prestigiar la marca. Estas inversiones son particularmente riesgosas puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.*
- **Requisitos de capital:** *la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una fuerte barrera de ingreso en particular si se requiere capital para publicidad riesgosa e irrecuperable.*
- **Costos Cambiantes:** *los costos cambiantes son aquellos que deben efectuar los clientes al cambiar de un proveedor de servicio a otro. En el sector en que opera CRUCERO DE ALTA GRACIA este punto representa una baja barrera de entrada para los nuevos ingresantes, ya que el cliente que decide cambiar de proveedor, no tiene costos extras por esta decisión.*

COMPETIDORES DENTRO DEL SECTOR

La rivalidad que surge entre los competidores de un sector, da origen a numerosas acciones con el objetivo de variar la posición de cada uno dentro del mercado. Entre ellas las más utilizadas son la reducción de precios, batallas publicitarias y el incremento de los servicios adicionales brindados a los clientes.

La rivalidad competitiva es el resultado de la mezcla de los siguientes factores:

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados:** *este sector se encuentra actualmente conformado por unas pocas marcas con numerosas bocas de expendio cada una. En este momento las formas de competir son por precio y por promociones, siendo muy importante en algunos casos la imagen de marca.*

- **Falta de diferenciación:** cuando el cliente percibe al servicio sin diferencia, su elección se basa principalmente en el precio, lo que da como resultado una intensa competencia a ese nivel.

Aquellos que triunfan en este sector son los que logran diferenciarse del resto de las estaciones no sólo a través del precio (ya que ésta es una variable definida por las petroleras) sino a través de los elementos que agregan valor al producto adquirido; entre ellos los servicios anexos (servi-compras, lavadero, engrase, etc.) y la atención al cliente. Otro elemento de diferenciación muy utilizado por las empresas en general, es el de las promociones, las cuales acercan nuevos clientes y da la oportunidad de fidelizarlos a través de diferentes acciones.

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Este sector no enfrenta la competencia de productos sustitutos ya que en la actualidad los vehículos necesitan de los combustibles convencionales para poder funcionar. En un futuro, seguramente se masificará el uso de energías alternativas (como la solar o la eléctrica), pero en la actualidad los vehículos que funcionan de esta manera son sólo prototipos.

Esta por lo tanto, no es una amenaza a tener en cuenta por el momento.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los integrantes de un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios que comercializan.

En el sector de los combustibles es éste un problema para las empresas que controlan estaciones de servicio bajo bandera de alguna petrolera, ya que son estas últimas las que manejan los precios y deciden sobre bonificaciones, contratos, etc., y al ser los únicos proveedores autorizados del principal producto que comercializa la estación, tienen gran poder de negociación y decisión.

En los demás rubros, como por ejemplo los que se manejan dentro del servi-compras, los proveedores no tienen un poder de negociación mayor que el de la propia empresa, ya que en general cada rubro tiene distintos proveedores que pueden ofrecer los mismos productos con la misma calidad e incluso con menores precios.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes (turistas y locales) compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior en el servicio y una disminución en los precios, obligando a los competidores a pelear para ofrecerles lo que buscan y quedarse con el cliente.

Los clientes pueden ser poderosos si están más concentrados que las empresas que les proveen servicios, es decir, si pueden unirse para luchar juntos por mejores productos y servicios.

MACROENTORNO ANÁLISIS DEL CONTEXTO

ANÁLISIS DE CONTEXTOS

El análisis del Escenario, le brinda a la Dirección de las Empresas los elementos estratégicos para tomar decisiones, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

A continuación se realizará una síntesis de la información necesaria para la toma de decisiones en el negocio en que está inserta la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.”; teniendo en cuenta las principales variables, tanto nacionales como internacionales que influyen en la situación actual y futura del sector.

El sector en que se encuentra la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.”, está influenciado en los Escenarios especificados a continuación.

ESCENARIOS

1. POLÍTICO - ECONÓMICO

Variables

a) Desregulación del Mercado – Industria Petrolera.

La desregulación de la industria petrolera comenzó hacia fines de 1989. Sus objetivos fueron:

- Retirar al Estado e incorporar a la iniciativa privada mediante la privatización.
- Crear un mercado competitivo en la producción del crudo, en la refinación y comercialización.
- Abrir las transacciones al comercio internacional mediante la eliminación de trabas a la importación y exportación del crudo y sus derivados.

- Capturar socialmente la renta de hidrocarburos mediante cambios en la política tributaria, eliminando los impuestos que afectasen a la producción y a las inversiones.

b) La Devaluación:

- La devaluación llegó luego de dos cambios presidenciales en menos de dos semanas desde el 23 de diciembre del 2001. La misma produjo un fuerte impacto en la Economía, ya que ocasionó desde enero de 2002 un aumento del costo de vida del 9.7% según cifras oficiales, aunque sin embargo algunos estudios privados muestran subas del 26% en la canasta familiar.
- La devaluación produce una gran incertidumbre de precios que se mantiene hasta el momento, por las constantes fluctuaciones del dólar, ya que éste muestra una tendencia a elevar su valor con respecto a la moneda Argentina.
- Esta tendencia hace que los diversos sectores ajusten los precios de sus productos, principalmente en las empresas que destinan la mayor parte de su producción al mercado externo, como el caso de la Industria petrolera; ya que destinando sus productos al exterior, obtienen una mayor ganancia por el incremento del dólar frente al peso.
- El ajuste de precios por inflación o bien por adecuación a los precios internacionales, reduce el poder adquisitivo de las personas y perjudica principalmente al consumo de bienes o servicios que satisfacen necesidades no básicas.

c) Súperbeneficios de las Empresas Petroleras:

- Las Empresas Petroleras evitaron la reducción de sus beneficios durante el período en que rigió la Ley de Convertibilidad por el monopolio que tienen para fijar los precios internos, además de la falta de voluntad por parte del gobierno para corregir la situación. “Se estima que las petroleras tuvieron ingresos por mil millones de dólares anuales por no alinear el precio de las naftas al internacional” (Página 12, 07/2001).
- Por tal razón, el lobby que ejercieron para impedir la importación de nafta por parte de otras empresas, fue muy fuerte, no obstante, la Comisión Nacional de Competencia de la Secretaría de Industria, dictaminó en el año 1998 “la no existencia de colusión o maniobras oligopólicas”.
- Luego de la devaluación del peso en el año 2001, los beneficios alcanzados por las petroleras siguen siendo cuantiosos. Analistas del sector a nivel internacional, coinciden que actualmente el costo de producción en la Argentina de un barril de petróleo es de 5 dólares, debido a que se utiliza mano de obra e insumos que son adquiridos en pesos; no obstante la fijación de precios es a nivel internacional, ya sea para la exportación, como para la venta en el mercado interno, alcanzando valores de hasta 30 dólares el barril.
- Como consecuencia de los constantes aumentos de precios que se han venido registrando desde la salida del Plan de Convertibilidad; se efectuaron varias negociaciones entre el gobierno y las petroleras, con el

objetivo de contener los pronunciados aumentos de precio del combustible y consecuentemente no afectar tan abruptamente los precios internos.

- Tal situación está muy condicionada por ambas partes, ya que el gobierno no puede intervenir en la fijación de precios, debido a que el mercado está desregulado, pero sí puede elevar las retenciones a las exportaciones de petróleo crudo (que actualmente son del 20%)

d) Medidas de Gobierno:

- **Plan Jefas y Jefes de Hogar:** El Plan Jefas y Jefes de Hogar es concebido por el Gobierno Nacional como un paliativo al descontento social y a la pobreza; al mes de Diciembre del 2001 cuenta con dos millones de beneficiarios que mensualmente reciben \$150. Así, el Gobierno destina 3.600 millones de pesos anuales a sostener este Programa de Asistencia. La información proporcionada por el INDEC, señala al Plan Jefas y Jefes de Hogar como la principal causas de que aumentara el empleo en negro y se licuaran los ingresos, ya que los beneficiarios de estos planes no tienen cobertura social ni previsional, por lo cual se computan como asalariados en negro. Esto generó que entre Mayo y Octubre del 2002, el porcentaje de trabajadores en negro subiera del 38,4% al 44,2%
- **Proyecto presentado a la Cámara de Diputados sobre la Conversión del Transporte Público a GNC.**
- **Retenciones y Exportaciones:** Con la intervención del estado se logra un primer acuerdo para mantener los precios estables hasta Mayo del 2002 (el acuerdo contemplaba que las productoras le vendieran el barril a las refinadoras a U\$28.5, pero si variaba el precio internacional y hasta un tope de U\$36 por barril, se pondría en marcha un mecanismo compensatorio); pero al llegar a Mayo todo intento del gobierno por prolongar el acuerdo fracasó. El gobierno accedió a dar un nuevo marco para las exportaciones a cambio de una prolongación en el acuerdo, el mismo se explicará a continuación: Los impuestos que pagan las exportaciones se llaman retenciones y tras una modificación a la ley vigente durante la presidencia de Duhalde (julio del 2002) se resuelve lo siguiente con respecto a las naftas:
 - Reducción al 5% de las retenciones al gasoil. Se acuerda también la libertad de precios en el mercado interno con el compromiso de no superar el nivel de precios del MERCOSUR y asegurando el abastecimiento a empresas de transporte a un precio diferencial
 - Se eliminan todas las retenciones a la exportación de gasolinas
 - La limitación de las exportaciones de crudo al 36% con carácter cuatrimestral en vez de mensual.
 - Se mantiene la libre disponibilidad del 70% de las divisas procedentes de las exportaciones de gasolinas, así como el marco regulatorio actual de precios de productos.
 - En Gas se convalidan los aumentos realizados a los precios en boca de pozo, se establece libertad de crecimiento de los precios

para consumo industrial y comercial y se limitan los precios para el consumo doméstico hasta septiembre (del 2002).

Medidas de Repsol-YPF:

Repsol-YPF anunció su plan 2002-2003 que prevé volcar unos U\$S 5.600 millones en inversiones en Argentina.

El Objetivo es mantener los niveles de exploración y explotación actuales aumentando más las inversiones en otras regiones, para disminuir del 72% al 56% la participación de la producción de hidrocarburos procedentes de la Argentina en el total de la Compañía.

(Diario Clarín. 13 de Noviembre 2003. Sección Economía).

e) Sueldos Bajos y Disminución del Poder Adquisitivo del Consumidor:

El INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) difundió un desagregado de la Encuesta Permanente de Hogares (E.P.H) que se realizó en Octubre de 2002, el cual se percibe como base para elaborar los índices de pobreza y desempleo. Lo que estas cifras demuestran es que hay 4,5 millones de personas que cobran menos de \$400 mensuales por su trabajo. Así, el nivel de ingreso se mantiene estable respecto a la medición de Octubre de 2001. pero tras la devaluación y la inflación del 41% anual, esos \$400 se licuaron.

En Octubre de 2001, la canasta básica – que incluye el consumo de bienes y servicios básicos para escapar de la pobreza – rondaba los \$500. Hoy una familia tipo necesita \$726 para adquirir esa misma canasta.

Esto se refleja en el sector de los combustibles líquidos, que desde la devaluación, el consumo de naftas cayó un 22% y de gasoil, un 15%.

f) Incremento del precio de los combustibles

- La baja en el consumo, debido al encarecimiento de los precios de las naftas que siguieron el ritmo del dólar, hizo que hoy unas 2.000 Estaciones de Servicio, es decir un 40% del parque expendedor, esté a punto de cerrar según el pronóstico de los estacioneros¹⁷¹.
- Un ejemplo: En Enero de 2002 cuando la nafta súper costaba \$0.98 el litro, una persona con un sueldo mensual de \$1.000 podía comprar 1.020 litros. Hoy, aún con la recomposición del salario de \$200 que dio el gobierno, la misma persona puede comprar tan solo 648 litros.
- Como consecuencia del incremento de las Naftas (Súper, Común) y del Gasoil y según los últimos datos del Ente Nacional de Regulación de Gas (ENARGAS) solamente en Junio de 2003 se reconvirtieron 25.658 vehículos, con lo cual el parque automotor propulsado a GNC ya suma 1.015.960 unidades. El precio del Gas es uno de las variables más influyentes que incide en los estacioneros, que están esperando una decisión oficial en cuanto a su posible suba, ya que de seguir igual el precio, esto perjudicaría aún más su situación.

17

“Estaciones de Servicio piden ayuda para evitar más cierres”. Diario Clarín, 20 de Septiembre de 2003 Pág. 29. Sección Economía.

2. LEGAL

En el año 1989, la desregulación del mercado petrolero argentino se materializó a través de los decretos N°: 1.055/89, 1.212/89, 1.589/89, 2.778/90, 2.408/91 y la ley 24.145/92

Decreto 1055/89



Establece el aumento de la producción de hidrocarburos y sus derivados para asegurar el autoabastecimiento y un margen de reservas, la libre disponibilidad del crudo y sus derivados, y la liberación del comercio exterior.

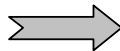


Decreto 1212/89



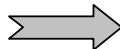
Decreta la desregulación de YPF para convertirla en una empresa competitiva y establece las condiciones de comercialización interna y externa del petróleo y sus derivados

Decreto 1589/89



Establece las condiciones de comercialización interna y externa del petróleo y sus derivados.

Decreto 2.778/90

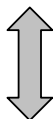


Trata sobre la transformación de YPF para convertirla en una empresa más competitiva, integrada, económica y financieramente equilibrada, rentable y con una estructura de capital abierta. El decreto establecía que los servicios no considerados como estratégicos estarían sujetos a ventas, concesiones o transferencias al sector privado



Establece que una vez reestructurada YPF se privatizarían las refinerías Campo Durán, San Lorenzo y Dock Sud; el poliducto Campo Durán - Monte Cristo; el oleoducto Alem - La Plata; la terminal de carga y descarga de Puerto Rosales; la planta de despacho en Yacimientos del Norte y diversos equipos de perforación.

LEY 24.145/92



Dictaminó la privatización de YPF, convirtiéndola en Sociedad Anónima y federalizó la propiedad de los hidrocarburos. El capital social de YPF S.A. quedó conformado por cuatro clases de acciones (A – B – C y D)

3. SOCIO - CULTURAL

a) Cambio de hábitos en el Comportamiento del Consumidor:

Las fuertes subas en los precios de los combustibles líquidos y el consabido descenso en el poder adquisitivo de los consumidores, produjo como consecuencia un cambio de hábitos en las modalidades de transporte. Antes de que estos acontecimientos incidieran en la economía familiar, era usual utilizar el vehículo para trasladarse no sólo a los puestos de trabajo, sino para recreación. Actualmente, los consumidores utilizan los medios masivos de transporte y los que deben cubrir distancias cortas, utilizando medios alternativos (motos, bicicletas, etc). Muchas personas han dejado de utilizar el automóvil como lo hacían en años anteriores y han pasado a considerarlo como un “elemento de lujo” de uso esporádico.

b) Incidencia del Turismo:

- Argentina lidera el ritmo de crecimiento del turismo. Aumentó la recepción de visitantes en un 15,4 % durante el 2002 respecto del 2001, y se estima que se incrementará en un 25% más para el año en curso; estos datos fueron otorgados por la Organización Mundial de Turismo.
- La actividad turística creció el 40% en Argentina durante la temporada de verano en comparación con la del año anterior y movilizó más de 1.500 millones de dólares.
- El turismo creció el 53% en enero último y el 27% en febrero frente a los mismos meses de 2002, lo que da un promedio del 40% para la temporada estival.
- Las cifras contrastan con las del verano anterior, signado por el estallido social que en diciembre de 2001 desembocó en la renuncia a la presidencia de Fernando de la Rúa y el fin de la paridad peso-dólar, que desalentó los viajes de los argentinos al exterior.
- Se toma como supuesto que ésto llevó al incremento de refacciones en hoteles, albergues y casas de veraneo para brindar un mejor servicio a los turistas, y a las personas que disfrutaron de las vacaciones en sus hogares, acondicionándolos para su descanso y recreación.
- Los gastos realizados por los turistas crecieron el 92,9 por ciento respecto de 2002 y el ingreso de visitantes extranjeros al aeropuerto internacional de Buenos Aires subió el 41,8 por ciento.
- En Argentina el turismo ya representa el 7% del Producto Interno Bruto y la actividad ocupa directamente a unas 500.000 personas y a otras tantas en forma indirecta.
- El Valle de Calamuchita y Paravachasca, conforman la segunda región después de Punilla, en cuanto al desarrollo de la actividad turística en la Provincia de Córdoba, Argentina. Alta Gracia es una de las Ciudades

más atractivas del área y una de las que recepta en mayor medida, los vaivenes de la actividad económica turística en la región¹⁸.

- El turismo, tanto de invierno como en la época estival, supone un proceso integral redistributivo que permite una captación de divisas, lo que genera finalmente, un efecto multiplicador en la economía del sector; es decir, un mayor incremento en el gasto turístico que repercute sobre el ingreso y multiplica sus efectos.
- En el Valle de Paravachasca en tanto, donde está inserta la Empresa "Crucero de Alta Gracia S.A." el primer bimestre de este año, generó un movimiento de unos 500 millones de pesos y hubo 11.872.716 personas que recorrieron el país. Los gastos realizados por los turistas crecieron el 42,9 % respecto de 2002.

4. TECNOLÓGICO

Generación de Naftas con Aditivos Especiales.

Surtidores y Equipos de alta tecnología.

Estudios e Investigaciones sobre BIODIESEL: En diciembre de 1997 se llevó a cabo una demostración del Biodiesel en el Mercosur. Este emprendimiento, público y privado, fue para demostrar la efectividad del combustible Biodiesel en flotas de vehículos automotores de transporte en Argentina.

El Biodiesel es un combustible producido a partir de materias de base renovable, como los aceites vegetales, que se puede usar en los motores diesel. Químicamente elaborado en base a éteres de alquilo, de metilo y de etilo. Se encuentra registrado como combustible y como aditivo para combustibles en la Agencia de Protección del Medio Ambiente (Environment Protection Agency – EPA – EEUU).

Puede usarse como combustible puro al 100 % (B100), como una base de mezcla para el gasoil de petróleo (B20), o en una proporción baja como aditivo del 1 al 5 %. De esta forma, el Biodiesel se complementa, no compete con el petróleo. Tiene, entre otras particularidades, la capacidad de reducir partículas en suspensión, monóxido de carbono e hidrocarburos totales.

18

IMPACTOS DE LAS VARIABLES EN LA EMPRESA

ESCENARIO	IMPACTOS
<p>POLÍTICO – ECONÓMICO</p> <p>a) Desregulación del Mercado – Industria Petrolera (Decretos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide tanto positiva como negativamente a corto plazo. • Tiene un impacto positivo, ya que significó para la Empresa “Crucero de Alta Gracia S.A.” la libertad en la elección de los proveedores de combustibles, sin quedar sujetos a la oferta de una empresa monopólica. • Tiene un impacto negativo, para la Empresa ya que surgen numerosas Estaciones de Servicio y nuevas marcas, generándose así un mercado altamente competitivo.
<p>b) La Devaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide negativamente y a corto plazo. • Produjo un impacto negativo para la Empresa ya que la obligó a ajustar el precio de los combustibles a las fluctuaciones del dólar. Esto provocó una gran incertidumbre en los clientes en cuanto al precio, afectando así el nivel de ventas de combustibles líquidos.
<p>c) Súperbeneficios de las Empresas Petroleras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide negativamente a mediano y largo plazo. • Estos beneficios tienen una desventaja para la Empresa, ya que se convierte en una Empresa Precio-Aceptante, condicionada a las oscilaciones de los precios impuestos por la petrolera.
<p>d) Medidas de Gobierno</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Plan Jefas y Jefes de Hogar</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Conversión del</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide tanto positiva como negativamente a corto y mediano plazo. • <u>Plan Jefas y Jefes de Hogar</u>: Incide

<p><i>Transporte Público a GNC</i> <i>a</i></p> <p><i>Retenciones y Exportaciones</i> <i>y</i></p> <p>Medidas de Repsol-YPF</p>	<p>positivamente porque la Empresa puede disponer de mano de obra “no calificada” cuyo subsidio es pagado por el Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Conversión del Transporte Público a GNC</u>: Incide positivamente debido a la estratégica ubicación geográfica de la Empresa (próxima a terminales de ómnibus en ruta), que ya cuenta con clientes corporativos de las empresas de transporte. Los clientes se mantendrían en el caso de la conversión de estas unidades de transporte al GNC. • <u>Retenciones y Exportaciones</u>: Incide positivamente en la Empresa, porque disminuye el precio de los combustibles que Repsol- YPF le provee, al verse beneficiada la petrolera por la eliminación de las retenciones y la reducción del 5% al Gasoil. • <u>Las medidas de Repsol - YPF</u> inciden positivamente, ya que implican una inversión de importancia que puede generar mano de obra y nuevos emprendimientos en el país.
<p>e) Sueldos Bajos y Disminución del Poder Adquisitivo del Consumidor:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide negativamente a corto plazo. • Genera una disminución considerable tanto en las ventas como en el consumo de combustibles.
<p>f) Incremento del precio de los combustibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide tanto positiva como negativamente a corto y largo plazo. • Genera una disminución considerable tanto en las ventas como en el consumo de combustibles • Generó el incremento notorio en la demanda de GNC. Significó una oportunidad estratégica para la

	<p>Empresa al expandirse con un nuevo producto/servicio a un mercado actual perjudicado.</p>
<p>LEGAL Decretos de Desregulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce el mismo impacto que el analizado anteriormente en el Escenario Político – Económico.
<p>SOCIO – CULTURAL a) Cambio de hábitos en el Comportamiento del Consumidor b) Incidencia del Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cambio de hábitos</u>: Es una variable que incide positiva como negativamente a corto plazo. • Negativamente porque al dejar los consumidores de utilizar el automóvil, disminuyó el consumo de naftas y gasoil, perjudicando el nivel de ventas de la Empresa. • Positivamente debido a la gran conversión de autos a GNC , la Empresa incrementó las ventas de este tipo de combustibles. • Incidencia del Turismo: La Estación de Servicios “Cruceiro de Alta Gracia S.A”, ve incrementadas sus ventas en combustibles líquidos y GNC, en épocas estivales e invernales cuando se producen los recesos anuales. • Este incremento en las ventas, repercute no sólo a nivel económico en la Empresa, sino que genera nuevos puestos de trabajo tanto directo como indirecto, que aunque son temporales, benefician a todo el sector.
<p>TECNOLÓGICO a) Generación de Naftas con Aditivos Especiales. b) Surtidores y Equipos de alta tecnología. c) Estudios e Investigaciones sobre BIODIESEL:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variable que incide positivamente a mediano y largo plazo. • Es un impacto positivo ya que la Empresa aprovecha la flexibilidad de modernos sistemas de producción y al mismo tiempo, la calidad de los productos y servicios es percibida por los clientes. Esto se convierte en un factor determinante haciendo la Empresa más competitiva en el mercado.

FODA

Fortalezas

- ↳ 10 años de trayectoria en el mercado.
- ↳ Empresa conformada por cinco (5) líneas de servicios: Combustibles Líquidos – Lubricantes y accesorios – Servi-compras – Lavado – Engrase y GNC; Lo que permite ofrecer a los clientes un completo abanico de productos y servicios.
- ↳ Precios competitivos.
- ↳ Importancia de la marca: la bandera bajo la cual están trabajando actualmente (YPF-Repsol) es reconocida como una Empresa sólida que comercializa productos de excelente calidad y a pesar de haber sido privatizada, todavía es considerada como la petrolera propia de los argentinos.
- ↳ Localización Punto de Venta: la Empresa está situada sobre la Ruta Nac N°45 en intersección con la Ruta N°5, esto le permite que conocer potenciales clientes ven el emplazamiento de la Estación, consultan y recuerdan la marca.
- ↳ Atención las 24 Hs. del día: los encuestados en su mayoría destacaron la necesidad de ser atendidos las 24 horas y que puedan adquirir en los pequeños negocios elementos básicos y que generalmente son los que faltan en la casa: leche, pan, café, etc.
- ↳ Flexibilidad al cambio del mercado (después de la desregulación de la actividad).
- ↳ Buen clima laboral: Los recursos humanos de la Estación son capacitados en el momento de ingresar en las actividades y funciones que realizarán. El clima laboral es muy bueno, y si bien existen quejas por parte de algunos clientes, en general estos consideran que el trato es amable y profesional.

Oportunidades

- ☞ Aumento en el consumo de GNC (conversión de automóviles nafteros a GNC)
- ☞ Tendencias económicas positivas del Mercado: se produjo una detención en la fuga de capitales privados, se detuvo el porcentaje de personas desocupadas – y subocupadas – y las empresas privatizadas no prevén ajustes de tarifas para los próximos meses.
- ☞ Competidores sin políticas de promoción; La competencia no lleva a cabo promociones y/o descuentos de ningún tipo, salvo en ocasiones muy particulares (ej: Día del Padre, Fiestas de Fin de Año).

☞ Ausencia de productos sustitutos: Los vehículos actualmente funcionan con combustibles (ya sea líquidos, como Naftas, Gasoil, o Gas), por lo que no se puede buscar otra alternativa.

☞ Incremento del Turismo Interno: se ha producido un aumento de más de un 40% en el turismo interno y esto genera un mayor consumo de combustibles y lubricantes en el mercado regional.

☞ Clientes que demandan productos y servicios de calidad; los clientes que compran en YPF Crucero, hacen hincapié en la calidad y composición de las naftas. Conocen la existencia de Estaciones de bandera blanca que comercializan naftas adulteradas y evitan ese tipo de productos que terminan perjudicando el motor de sus vehículos.

☞ Innovación en nuevas tecnologías para el sector: equipos surtidores de mayor velocidad, dispositivos de seguridad para la carga de GNC, entre otros, lo que hace que se pueda brindar un mayor y mejor servicio a los clientes.

☞ Fuerte apoyo comercial y promocional por parte de la empresa petrolera Repsol-YPF.

Debilidades

☞ La empresa no cuenta con una página web propia a través de la cual pueda llegar a un mayor número de clientes y consolidar así su segmento en el mercado.

☞ Falta de una política de comunicación “outdoor” y difusión: que llevan a invertir los recursos destinados a estas actividades en acciones que, en general, no traen beneficios económicos en cuanto a aumento de clientes.

☞ Atención al Cliente: Algunos clientes se han quejado de la demora y lentitud con que son atendidos.

Amenazas

☞ Pérdida del poder adquisitivo en los clientes.

☞ Existencia de importantes competidores en el sector.

☞ Caída en las ventas de Naftas y Gasoil.

☞ Alto poder negociador de la empresa proveedora: las empresas insignia son pocas, y el precio del petróleo (productos fundamentales) fluctúa en función de los factores (internos o externos) que pueden afectar a esas compañías.

☞ Aumento del control fiscal por parte del gobierno: debido a las nuevas políticas implementadas, las empresas deberán estar al día con los impuestos para seguir en el mercado.

☞ Falta de diferenciación: cuando el cliente percibe al servicio sin diferencia, su elección se basa principalmente en el precio, lo que da como resultado una intensa competencia de precios.

PLAN DE MARKETING

**OBJETIVOS AGRUPADOS POR NÚCLEOS TEMÁTICOS
RECURSOS HUMANOS**

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Desocupación. • Falta de personal capacitado para contratar. • Clientes cada vez más informados y exigentes. • Estacionalidad en las ventas. 	F	<ul style="list-style-type: none"> • Atención las 24 hs del día • Delegación de tareas. • Buena relación con clientes y proveedores • Predisposición del personal para la labor • Motivación del personal. • Buen clima Laboral.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del Personal. • Atención al Cliente: Algunos clientes demora y lentitud con que son atendidos • La planificación se realiza sobre la base de las necesidades familiares. • Problemas de organización y de control

OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Capacitar al personal en el nuevo concepto de Servicio Integral en 3 meses.</i>

CLIENTES

<p align="center">OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el consumo de GNC(conversión de automóviles nafteros a GNC) • Incremento del Turismo Interno de un 40%. • Clientes que demandan productos y servicios de calidad • Pérdida del poder adquisitivo en los clientes. • Crecimiento lento del sector. • Clientes cada vez más informados y exigentes. • Caída en las ventas de Naftas y Gasoil. • Estacionalidad en las ventas. 	F	<ul style="list-style-type: none"> • 10 años de trayectoria de la Empresa • Amplia variedad de Productos y Servicios conformada por cinco (5) líneas de productos: Líquidos – Lubricantes y accesorios – Engrase y GNC • Atención las 24 Hs. del día • Brinda servicios adicionales(venta de productos) • Predisposición del personal para la atención 	
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a los clientes. • Atención al Cliente: Algunos clientes quejas por demora y lentitud con que son atendidos • Falta de base de datos de los clientes • Falta de una estrategia de comunicación 	

OBJETIVO
. Incrementar un 10% la fidelidad del Cliente frecuente en el transcurso de un año.

SERVICIOS

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Tecnología Internet • Ampliar la Gama de servicios (Ciber, telefónica, Fotocopiadora ,ampliación del espacio físico) • Ausencia de productos sustitutos • Innovación en <u>nuevas tecnologías para el sector</u> 	F	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera. • Trayectoria de la empresa en el Punto de Venta. • Predisposición del personal para • Empresa conformada por cinco • Facilidades de pago y Precios
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes cada vez más informados y exigentes. 	D	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a los clientes • Atención al Cliente: Algunos clientes la demora y lentitud con que se • Falta de una Base de datos de • Falta de una estrategia de com

OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mejorar la calidad de los servicios en 16 meses y adicionar nuevos servicios.</i>

COMUNICACIONES

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Competidores sin políticas de promoción. • Fuerte apoyo comercial y promocional por parte de la Empresa petrolera Repsol-YPF. • Uso del Internet y la Base de Datos para la fidelización de los Clientes. • Clientes cada vez más informados . • Falta de diferenciación 	F	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria de la empresa en el m • Posicionamiento y Reconocimient • Predisposición del personal para público. • Capacidad financiera.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a los cliente • Datos. La empresa no cuenta con propia. • Falta de una estrategia de comun • Integrada. Falta de una política c • "outdoor" y difusión

OBJETIVO

- *Incrementar en un 20% la participación en medios de comunicación locales.*

OBJETIVOS AGRUPADOS POR NÚCLEOS TEMÁTICOS

OBJETIVOS GENERAL

Incrementar un 20 % la Participación de Mercado en dos años-

OBJETIVOS ESPECIFICOS

RECURSOS HUMANOS

Capacitar al personal en el nuevo concepto de Servicio Integral en 3 meses

CLIENTES

Incrementar un 10% la fidelidad del Cliente frecuente en el transcurso de un año.

SERVICIOS

Mejorar la calidad de los servicios en 16 meses y adicionar nuevos servicios.

COMUNICACIONES

Incrementar en un 20% la participación en medios de comunicación locales

.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- **Objetivo:**
 - Capacitar al personal en el nuevo concepto de Servicio Integral en 3 meses.

- **Estrategias**
 - Rediseñar manual instructivo y organizar cursos para informar al empleado en cuanto a los nuevos cambios y la atención del servicio.
 - Plan de Capacitación de YPF S.A

- **Tácticas**

1-Se realizará Reuniones con los empleados : por Areas (Playa, Servicompas, GNC) dos veces al mes con el fin de resaltar las cosas buenas y corregir las falencias; además una Reunión mensual con todos los empleados en otro ambiente que no sea La Estación de Servicio con el fin de Informar los avances, novedades, objetivos y nuevas estrategias de la Empresa con el fin de motivar al Personal e integrarlos por medio de las sugerencias y opiniones .

2-Se realizará Los Planes de Capacitación otorgados por YPF S .A. llamados “Pasaporte a la Formación”, tanto para la Gerencia, Administrativos como así también para los Empleados. Operarios. Dichos cursos se dictan en el centro de convenciones llamado “Stensoro” que YPF dispone en Capital Federal, cargando la Empresa con todos los gastos de traslado, alojamiento, y demás.

Se deberá cumplir con las siguientes requisitos, teniendo en cuenta la Falta de Capacitación del Personal y los Problemas de Organización y Comunicación Interna.

 - Todos los empleados (Playa , Servi Compas, GNC) debén hacerlo dos veces al año.
 - Los empleados Administrativos deberán hacerlo una vez cada dos meses.
 - La Gerencia deberá hacerlo una vez al mes.

PLAN DE CLIENTES

- **Objetivo:**
 - Incrementar un 10 % la fidelidad del cliente frecuente en el transcurso de un año.

- **Estrategias:**
 - Mantener permanentemente Satisfechos a los clientes en el momento del consumo del servicio o compra de un producto.
 - Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- **Tácticas:**
 - 1- Agilizar el Servicio y aumentar dos empleados en días o horas de gran demanda del servicio, ya que se hay quejas con respecto ala demora y lentitud con que son atendidos.

 - 2-Entrega de las Tarjetas de Premios en el centro de la Ciudad de Alta Gracia,(por medio de Promotoras), para que tengan a disposición la Promoción Permanente, así también como captar nuevos clientes que actualmente cargan en otras estaciones de la ciudad
 - 3- Utilizar los datos de las Promociones para crear una Base de datos Completa y por medio de esta poder informar periódicamente vía e-mail acerca de las Promociones y Novedades de la empresa.
 - 4-Poner un Buzón de Sugerencias para el público, ya que este esta permanentemente informado y demandan servicios y productos de calidad, lo cual la Empresa debe estar informada de los gustos, preferencias y opiniones acerca del servicio en general.
 - 5-Además de la Tarjeta YPF Serviclub, analizar cada una de las Promociones que ofrece YPF Serviclub a lo largo del año (que no se las ha tenido en cuenta en los años anteriores), destinando una suma importante de dinero a dichas promociones , lo cual se podrá cubrir con la mayor cantidad de las necesidades de los clientes, siendo una Ventaja Competitiva a largo Plazo para la Empresa.

PLAN DE SERVICIOS

- **Objetivo:**
 - Mejorar la calidad de los servicios en 16 meses y adicionar nuevos.

- **Estrategias:**
 - Ampliar la Gama de los Servicios brindados actualmente-
 - Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de los servicios.

- **Tácticas:**
 - Ampliación del espacio Físico, con la compra de los terrenos sobre la ruta C-45, lo cual permitirá el estacionamiento para los vehículos especialmente los Camioneros y ómnibus de excursiones turísticas .
 - Ciber, dentro del local del Servicompras, para lograr una sinergia entre ambos, debido al incremento de público infantil, que consumirán también en el Servicompras.
 - Lavadero Automático, siendo una oportunidad, ya que sería el único en la Ciudad de alta Gracia.
 - Alquiler de Locales Comerciales para atraer a los Potenciales Clientes.
 - Mueble con Posnet para Tarjetas de crédito en Isla Surtidor, ya que varios clientes se han quejado por la gran pérdida de tiempo al tener pagar adentro del Servicompras de la Estación.
 - Surtidores Expendedores de Lubricante suelto (no envasado como se esta vendiendo actualmente)
 - Gomería y Ventas de Cubiertas, siendo un Servicio necesario y a la vez completo tanto para los Clientes Locales como así también los Turistas.

PLAN DE COMUNICACIÓN

- **Objetivo:**
Incrementar en un 20% la participación en medios de comunicación locales.

- **Estrategias:**
 - Diseñar una campaña orientada al público local que muestre la nueva imagen y los nuevos servicios de la estación. Hacer presencia de marca. Reposicionar imagen. Hacer una campaña bien creativa y diferenciadora cuidando mucho la estética (modernizando desde la estética).
 - Al tiempo diseñar campañas para transmitir las diversas promociones de fidelización.

Medios Utilizados Actualmente:

- Canal 2 de Televisión local, durante todo el año, con 8 emisiones diarias en Noticiero.
- Medios gráficos de circulación local, una vez al mes-
- Revista de Cable
- En 2 (dos) radios de Frecuencia Modulada de Alta Gracia, durante todo el año y con 8 emisiones diarias al aire.
- En Serviguía, Guía de los Servicios Telefónicos en la Ciudad de Alta Gracia.
- Tarjeta de Premio
- Tarjeta ServiClub

Campaña de Relanzamiento para la Nueva Imagen:

- Canal 2 de Televisión local, durante todo el año, con 8 emisiones diarias en Noticiero
 - más 6 emisiones en Programas de Deportes Local
 - mas Placas llamadas “Clasificados” con Promociones Temporales: las que se cambian cada treinta días

Como por ejemplo:

- 1- Por la compra de un Lubricante de 4 Litros, se regala una remera Porsche.
- 2- Mientras espera su lavado, se regala 1 hora de Internet.

- Medios gráficos de circulación local, una vez al mes
 - Agrega las Publicaciones en los dos Diarios (Sumario y Resumen de Alta Gracia) Edición Quincenal.
- Revista de Cable y Serviguía(idem)
- En 2 (dos) radios de Frecuencia Modulada de Alta Gracia, durante todo el año y con 8 emisiones diarias al aire.
 - Se pasará a 3 Radios (Radio Alta Gracia, Radio Q y Radio 88.9) con 10 salidas diarias en cada una.
- Tarjetas de Premios para el GNC ampliada para los Combustibles : esta tarjeta es ideada para los Clientes locales con el fin de fidelizarlos. El Cliente completando los 10 casilleros se hace acreedora cualquiera de los siguientes premios instantáneos a elección:
 - Un lavado de carrocería
 - Un PBT y una Gaseosa
 - Un desayuno completo
 - Una carga de GNC (\$1,50)

Esta promoción es una de las que mayor resultado ha reportado a la Empresa en el último año.

- Tarjeta Servi Club : mediante la cual la Empresa paga el 1% (de los puntos cargados) mensual mas IVA a Repsol S.A en concepto de toda la publicidad que la Petrolera (y para pagar los premios que se dan al cliente en el serviclub cuando llega a los puntos) realice por distintos canales Provinciales y Nacionales ej. (sponsorización de eventos, publicaciones en tv, ect)

Promociones de fidelización:

Se harán en época de baja temporada y tienen como objetivo captar el público local. Pueden durar dos o tres meses.

- Promoción de compromiso con el entorno.

La idea es generar una promoción en la cuál la empresa se compromete a mejorar algo de la comunidad.

En vez de gastar dinero en un premio, se utilizará el mismo para hacer un bien para la comunidad, Por ejemplo: donar el dinero a algún comedor de niños o limpiar y restaurar alguna plaza, asegurándose la presencia de todos los medios locales en el evento.

Mecánica:

Se descontará el 1% de la facturación bruta del mes y el dinero se donará a alguna acción de bien público.

La idea es que el cliente sienta que cada vez que carga nafta, GNC, lubricantes, etc... está donando un porcentaje (1%) de su compra para alguna obra de bien de la comunidad.

Ejemplo :

Facturación bruta: \$ 193.000 por mes aprox

Descuento del 1%: \$ 1.930 para donar

- Promoción de sorteo con premio

Generar por lo menos dos veces al año una promoción en la cuál la empresa entrega algún buen premio. La idea es que la promo dure como máximo dos meses y se destinen para el premio \$ 1000 y el Viaje a Brasil \$ 2000.

Mecánica: el cliente carga el combustible y una persona le acerca un cupón donde deberá poner su nombre . dni y telefono o dirección de contacto y automáticamente se le colocará en unas urnas instaladas allí mismo, cerca del surtidor. Para poder participar deberá cargar un mínimo de \$ 5.

Premios: un vale por \$ 1000 para que gaste en servicios de la estación.
(combustible, internet, lavadero, lubricantes, etc)

Premios: un viaje a Brasil para dos personas

La idea fundamental de esta promoción es proveer de una base de datos completa para futuras acciones de comunicación via mailing (correo) para futuras promociones.

PROPUESTA

En el presente trabajo final de graduación, se Propone un Plan de Marketing que le permita a la Empresa “El Crucero”, adaptarse y obtener el mayor rendimiento posible, otorgándole la posibilidad de ser más Competitiva y tener un buen Posicionamiento en el mercado a largo plazo. Para elaborar dicho plan, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la Encuestas a los Clientes y en las fuentes de información tanto Interna como externa , que son factores influyentes en La Empresa .

Cabe destacar que la Gerencia de la misma, solo obtenía información tanto de los empleados como así también de algunos Clientes en forma muy esporádica y sin un plan ni un análisis previo que sustente dicha información.

Conociendo la problemática de la Empresa se propone mejorar la Comunicación con los clientes actuales de la Empresa, identificarlos y fidelizarlos (por medio de acciones y Tácticas puntuales dirigidas a tales Clientes ,en forma continua), que permitirá obtener Clientes con mayor grado de satisfacción y conformidad en cuanto al servicio brindado.

La Planificación Estratégica permitirá posicionar a la Empresa en la mente de los Clientes y que toda la Población de Alta Gracia reconozca las actividades sociales que se realizan, destacándose como una entidad con buena Imagen y Participación Social.

Con los distintos Planes planteados según el Núcleo Temático, la Empresa podrá aumentar su Cartera de Clientes notablemente, y como consecuencia se podrá alcanzar el objetivo planteado de Incrementar la Participación del Mercado en un 20 % en dos años.

El Plan de Marketing propuesto, es el Punto de Partida, que Permite la creación de una Base inexistente hasta el momento y además establece lineamientos Futuros para el desarrollo Funcional, Economico y Social que ubicará a la Empresa “ El Crucero” como una Empresa Competitiva ante sus competidores , confiable y activa en su Sector.

CONCLUSIÓN

“El Crucero de Alta Gracia S. A.”, es una Empresa que brinda Servicio de comercialización y expendio de combustibles y lubricantes en la Ciudad de Alta Gracia, con una trayectoria de 53 años en la actividad con lo cual ha pasado por muchos cambios y diferentes crisis a lo largo del tiempo que ha podido sobrellevar.

Actualmente se puede observar que la mayoría de los clientes encuestados se encuentran informados y exigentes a la hora de elegir el Servicio. Lo que priorizan es la limpieza del mismo, la amabilidad de los empleados y la rapidez, siendo ésta una de las debilidades de la Empresa ya que los encuestados expresaron su descontento por la lentitud y demora con que son atendidos. Esta cuestión se tendrá en consideración en los cursos de Capacitación al empleado y en Reuniones .

El esparcimiento y la infraestructura del Lugar fue un atributo presente en el momento, sobre del cual existe una disconformidad de algunos clientes en las encuestas. Por esto se pondrá en marcha la nueva ampliación del espacio físico, tanto para un ServiCompras de 500 metros aproximadamente, como también para un estacionamiento de vehículos (camiones ,traffics de Turismo, etc) con el fin de evitar el aglutinamiento de personas dentro del local en épocas de mayor demanda.

Entre los clientes locales, que consumen el servicio con mayor frecuencia, se destacan fundamentalmente los siguientes requerimientos de importancia hasta el momento del consumo: la amabilidad de los empleados , la cercanía al hogar de la Estación, y la atención las 24 horas. Al mismo tiempo se puede observar en la información recabada de las sugerencias del servicio, la mala Organización en la prestación del servicio: mayor consideración con los clientes que pagan al contado, aumentar promociones para el consumo de combustible, mayor diversidad de servicios como Ciber, Fotocopiadora, cabinas telefónicas o Fax.

El Plan de Marketing fue elaborado sobre la base del exhaustivo estudio de escenario y sector en los cuales está inmersa la empresa y del análisis interno de la misma para determinar aquellas necesidades que ésta tiene, así como también el poder destacar los puntos fuertes.

Con la implementación de los programas la empresa logrará reforzar su posicionamiento en el mercado y podrá diferenciarse de sus competidores.

- Programa número uno “ Plan de Clientes” la empresa tiene como objetivo incrementar la fidelidad del cliente frecuente (locales), aumentar el número de clientes turísticos y aumentar las ventas en consecuencia.

- Programa número dos “ Plan de Comunicación” estrechamente ligado al armado de una base de datos con el fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes. Tiene la finalidad de incrementar la participación en los medios de comunicación local.
- Programa número tres “ Plan de Servicios” tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios y adicionar nuevos.
- Programa número cuatro “ Plan de Recursos Humanos” tiene la finalidad de capacitar al personal en el nuevo concepto de servicio integral.

Estos programas llegarán de manera directa a cada uno de los clientes, ofreciéndoles beneficios, calidad de servicio y muy buena atención, con los cuales se espera que la posición competitiva de la Empresa mejore considerablemente y así cumplir con el objetivos planteados.

Fuentes Consultadas:

- 1- **Idalberto Chiavenato** "Introducción a la teoría general de la administración" Ed. Mc Graw Hill. 3era. Edición. México, 1990. Págs. 137-146.
- 2- **Boudon, Raymond; Bourricaud, François** "Dictionnaire critique de la sociologie" 1982, P.U.F., Paris. Pag.306.
- 3- **Hermida ,Serra y Kastika** "Administración y Estrategia". - Ed. Macchi. ,4ta Edición- 1993.Argentina .Tercera Parte, Cap. 16, pág.435.
- 4- **Kotler, Philip.** "Dirección de Marketing". -Ed. Prentice Hall Inc.,Edición del Milenio-2001.México. Cuarta parte. Cap.14, pág. 428.
- 5- **Lovelock,Christopher,** "Mercadotecnia de Servicios". Ed.Prentice Hall Hispanoamericana. Tercera Edición.1997.México. *Tercera Parte. Cap. 8, Pág.342.*
- 6- **Eglier, Pierre, y Langeard E** "Servucción. El Marketing de Servicios".- Ed. McGraw-Hill, 1997.Madrid. Cap. 2 y 5.
- 7- **Annie Bartoli** "Comunicación y Organización".-Ed. Paidos, Primera Edición. Buenos Aires.1992
- 8- **Avilia Lammertyn,Roberto E** "RRPP-Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradoras". Ed. IMAGEN. Primera Edición,1997.Argentina. pág. 207
- 9- **Avilia Lammertyn,Roberto E.** "RRPP-Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradoras".- Ed. IMAGEN. Primera Edición,1997.Argentina. pág. 190
- 10- **Paz, Hugo Rodolfo** "Canales de Distribución- Estrategia y logística Comercial" Ed. Universo,Primera Edición ,1998. Buenos Aires. Cap. 1, pág. 23.
- 11- **Paz, Hugo Rodolfo** "Canales de Distribución- Estrategia y logística Comercial". Ed. Universo,Primera Edición ,1998. Buenos Aires. Cap. 3, pág. 75.
- 12- **Porter, Michael E.** "Estrategia Competitiva". -Ed. CECSA .Primera Edición,1982. Trigésima Reimpresión,2002. México. Primera Parte, Cap. 1, pág.19.
- 13- **David A. Aaker** "Management Estratégico del Mercado".- Ed.Hispano Europea, S.A.. Primera Edición.Barcelona,1992. Segunda Parte. Cap. 6, Pág. 144.
- 14- **Diario Clarín** "Estaciones de Servicio piden ayuda para evitar más cierres". 20 de Septiembre de 2003 Pág. 29. Sección Economía.

15-**Secretaría de Turismo de la Provincia de Córdoba.** Tríptico para Turistas. Marzo de 2003

16- Ministerio de Economía y Producción. www.mecon.gov.ar

17- Fuente: Encuesta Permanente de Hogares. Zona Centro. Pág web: www.indec.gov.ar .17 de octubre de 2003.

18- www.clarin.com - Lunes 10 de noviembre de 2003. Sección Economía