



**TRABAJO FINAL DE GRADUACION  
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

***MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA S.A.***

**Plan Comercial – Mercado de Lubricantes en Argentina**

**Licenciatura en Administración**

**Nicolás Liso Fabbri**

**DNI 28.616.338**

**2019**

## Agradecimientos

A todas las personas que me han acompañado en el transcurso de este camino, el cual ha sido un camino de aprendizaje, desafíos y superación.

A mi MADRE, el mayor referente de sacrificio y perseverancia que he tenido en mi vida, quien con su ejemplo y amor, me ha inculcado la importancia insoslayable, de buscar el éxito en base a la responsabilidad, la honestidad y el sacrificio.

A mi Abuela, que junto a mi MADRE, han sido y son, el ejemplo real, de que los logros conseguidos con esfuerzo y honestidad, son los pilares fundamentales para tener una vida integra y llena de alegrías.

A mi Padre, quien tal vez sin pensarlo, me ha enseñado que los mayores éxitos, van más allá de logros materiales. El mayor éxito de una persona, es pasar por esta vida, siendo feliz junto a su familia.

A mi Hija, fuente de motivación inagotable.

A mi Novia, quien ha estado a mi lado, apoyándome en todo momento durante este proceso, felicitándome en mis logros, y motivándome, acompañándome cuando me hacía falta.

Finalmente, agradecer a la UES21, que por medio del excelente plantel docente que componen todas las cátedras de las materias que he tenido que superar para llegar a este momento, me han apoyado desde su conocimiento y su calidez humana, a sobrellevar de una mejor manera, este camino que no ha sido fácil, pero que hoy culmino con una ENORME FELICIDAD.

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG), se desarrolló en base a un Proyecto de Aplicación Profesional (APA), relacionado con la elaboración de un Plan Comercial, a partir de un Análisis del Mercado Argentino de Lubricantes.

Dicho análisis, nace de la necesidad de elaborar un Plan Comercial de mediano plazo, para la compañía MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA S.A., quien en el año 2018, adquirió los derechos exclusivos de distribución de lubricantes de la marca Mobil™ en el país.

Para la elaboración del plan, se realizó un diagnóstico organizacional, partiendo de un análisis externo e interno, utilizando herramientas teóricas, prácticas y técnicas metodológicas como entrevistas y encuestas.

El contenido del plan incluye la definición de la misión, visión y valores de la empresa, la formulación de los objetivos financieros y estratégicos y, por último, el desarrollo de las estrategias competitivas genéricas y los correspondientes planes de acción.

Se propone el desarrollo de esta herramienta de gestión, con el objetivo que la empresa sea capaz de no solo mantener su posición actual de mercado, sino una vez cumplido el periodo de implementación del plan comercial, **lograr posicionarse en el segundo lugar del Mercado Argentino de Lubricantes.**

### Palabras Clave

Mercado de Lubricantes, Argentina, Plan Comercial, Liderazgo, Posicionamiento.

## Abstract

The present Final Graduation Work (TFG) was developed based on a Professional Application Project (APA), related to the preparation of a Business Plan, based on an Analysis of the Argentine Lubricants Market.

This analysis arises from the need to prepare a Commercial Plan for the company MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA S.A., which in 2018, acquired the exclusive rights to distribute lubricants of the Mobil™ brand in the country.

For the elaboration of the plan, an organizational diagnosis was made, starting from an external and internal analysis, using theoretical tools, practices and methodological techniques such as interviews and surveys.

The content of the plan includes the definition of the mission, vision and values of the company, the formulation of financial and strategic objectives and, finally, the development of generic competitive strategies and corresponding action plans.

It is proposed the development of this management tool, with the objective that the company is able to not only maintain its current market position, but once the implementation period of the commercial plan has been achieved, **achieve the second position in the Argentine Lubricants Market.**

**Keywords**

Lubricants Market, Argentina, Commercial Plan, Leadership, Positioning.

## INDICE DE CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| Introducción.....   | 7   |
| 1. Capítulo I: Introducción a la problemática .....                 | 8   |
| 1.1. Tema de investigación.....                                     | 8   |
| 1.2. Justificación.....   | 8   |
| 1.3. Objetivo general .....   | 8   |
| 1.4. Objetivos específicos.....                                     | 8   |
| 2. Capítulo II: Marco Teórico.....                                  | 10  |
| 2.1 Estrategia de Negocios .....                                    | 11  |
| 2.2 Estrategia Funcional u Operativa .....                          | 11  |
| 2.3 Planificación de la Estrategia Comercial.....                   | 11  |
| 3. Capítulo III: Marco Metodológico .....                           | 33  |
| 3.1. Fichas Técnicas .....  | 35  |
| 4. Capítulo IV: Diagnóstico.....                                    | 37  |
| 4.1. Análisis Externo: Análisis de la Industria y Competitivo ..... | 37  |
| 4.2. Análisis Interno .....   | 70  |
| 5. Capítulo V: Propuesta Profesional .....                          | 82  |
| 5.1 Desarrollo del Plan Estratégico de Negocios Propuesto.....      | 82  |
| 5.2 Objetivos Especificos de la Propuesta.....                      | 97  |
| 5.3 Programas de implementación.....                                | 97  |
| 6. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....                | 98  |
| 6.1 Recomendaciones de Comercialización / Ventas .....              | 100 |
| 6.2 Recomendaciones Tácticas.....                                   | 100 |
| 6.3 Perspectivas y Tendencias .....                                 | 101 |
| Bibliografía.....   | 103 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Fuentes utilizadas según tipo de objetivo.....                                   | 35 |
| Tabla 2: Ficha Técnica Fuente 2.....  | 35 |
| Tabla 3: Ficha Técnica Fuente 1,6.....  | 35 |
| Tabla 4: Ficha Técnica Fuente 3.....  | 36 |
| Tabla 5: Ficha Técnica Fuente 4,5.....  | 36 |
| Tabla 6: Ficha Técnica Fuente 8,9,10,11,12,13,14.....                                     | 36 |
| Tabla 7: Ficha Técnica Fuente 7.....  | 36 |
| Tabla 8: Indicadores de crecimiento periodo 2016-2020.....                                | 41 |
| Tabla 9: Repartición de la actividad económica por sector.....                            | 42 |
| Tabla 10: Censo Nacional de Población de 2010.....  | 57 |
| Tabla 11: Evolución del Parque Automotor.....   | 58 |
| Tabla 12: Evolución del Parque Automotor - Variación interanual del total país.....       | 58 |
| Tabla 13: Variación interanual venta de lubricantes Mercado Arg. / Mobil.....             | 59 |
| Tabla 14: Posición Mercado Lubricantes por Marca Enero 2018/Enero 2019.....               | 60 |
| Tabla 15: Actividad transporte portuario 2018.....  | 62 |
| Tabla 16: Análisis Benchmarking principales competidores.....                             | 68 |
| Tabla 17: Histórico de ventas 2018 por segmento de mercado.....                           | 74 |
| Tabla 18: Histórico de ventas 2018 por segmento en volumen e incidencia % en cartera..... | 75 |
| Tabla 19: Presupuesto Quinquenal de ventas por segmento de mercado.....                   | 95 |
| Tabla 20: Presupuesto de ventas por segmento en volumen e incidencia % en cartera.....    | 95 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: PEST.....  | 12 |
| Figura 2: Mapa Estratégico.....  | 29 |
| Figura 3: 5 Fuerzas de Porter.....   | 25 |
| Figura 4: FODA.....  | 31 |
| Figura 5: Cuota de Mercado Argentino de Lubricantes 2019.....              | 60 |
| Figura 6: Mapa de Grupo Estratégico.....                                   | 68 |
| Figura 7: Organigrama Porfolio de COSAN SA.....                            | 71 |
| Figura 8: Organigrama MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA.....                     | 71 |
| Figura 9: Vol. M3 ventas históricas 2018 por segmento.....                 | 75 |
| Figura 10: Part. cartera ventas históricas 2018 por segmento.....          | 75 |
| Figura 11: % de Venta de lubricantes por tipo de canal.....                | 78 |
| Figura 12: % de Venta de lubricantes para automotor por tipo de canal..... | 78 |
| Figura 13: Vol. M3 ventas presupuestadas por segmento.....                 | 95 |
| Figura 14: Part. cartera ventas presupuestadas por segmento.....           | 96 |

## Introducción

El presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), consiste en el desarrollo de un Plan Comercial de mediano plazo (5 años), para el mercado de lubricantes en Argentina, para la empresa [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#), quien en el año 2018, adquirió los derechos exclusivos de distribución de lubricantes de la marca Mobil™ en nuestro país.

MOOVE LUBRICANTES comenzó sus operaciones en el año 2008, después de adquirir los activos de ExxonMobil en Brasil, asegurando su acceso a las tecnologías globales y fórmulas más avanzadas de los productos de la marca Mobil™, logrando una excelente performance de crecimiento, que le permitió a la compañía expandir sus operaciones internacionales adquiriendo los derechos exclusivos de distribución de lubricantes Mobil™ en Paraguay, Uruguay, Bolivia, Reino Unido y España.

Es evidente, que luego de 10 años de experiencia en el mercado de lubricantes a nivel global, y con un continuo crecimiento, la empresa ha logrado un modelo de negocio exitoso, y surge la necesidad de poder adaptarlo al mercado Argentino, integrando así, todo el negocio de lubricantes Mobil™ en la región de Sudamérica.

Actualmente, MOOVE LUBRICANTES está entre las 30 más grandes compañías de lubricantes del mundo.

EL horizonte del Plan Comercial, es un horizonte temporal de mediano plazo (2019 - 2024), donde se busca obtener información confiable y fehaciente que permita desarrollar las estrategias comerciales y planes de negocios necesarios, para **lograr mantener la cuota de mercado actual** de la marca de lubricantes [Mobil™](#) en Argentina (13%) los primeros dos (2) años del plan de ventas, pudiendo **alcanzar la 2º posición dentro del mercado**, cumplidos los cinco (5) años planificados.

Por último, y como objetivo conexo al anterior descripto, se buscará revertir las debilidades detectadas en el análisis FODA, buscando soluciones óptimas y definitivas, que a su vez, potencien las fortalezas existentes, y sean generadoras de solidas fortalezas comerciales, **alcanzando en el horizonte definido (2024) el 85% de fidelización de los principales clientes de la cartera comercial.**

## 1. Capítulo I: Introducción a la problemática

### 1.1. Tema de investigación

Debido a la reciente adquisición en Argentina, por parte de [COSAN SA](#), de la franquicia de lubricantes [Mobil™](#) (antes comercializada por *Axion Energy Argentina SA*, quien migró su cartera comercial a la marca *CASTROL* luego de la fusión con *BP*, British Petroleum, nuevo socio estratégico dentro del negocio Downstream), se me ha asignado la responsabilidad de realizar un análisis del mercado de lubricantes en Argentina, con el objetivo de apalancar la estrategia comercial y el desarrollo de un plan de negocios de corto y mediano plazo, a través del cual la compañía pretende **sostener, proyectar e impulsar su cuota de mercado en los próximos 5 años**, a través de su subsidiaria [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#).

### 1.2. Justificación

El objetivo principal de realizar un análisis del mercado de lubricantes argentino es el relevamiento de información valiosa del mercado que permita identificar, dimensionar y cuantificar el mercado actual y potencial de lubricantes en la zona de influencia.

Por otro lado, dado que la compañía ha decidido incursionar en el mercado de lubricantes argentino, resulta indispensable llevar adelante un proceso de recolección, investigación y análisis de información técnico-comercial, que permita definir las estrategias comerciales estructurales y técnicas de corto y mediano plazo, con el fin de proyectar el crecimiento en todos los segmentos del mercado, e intentar acotar potenciales impactos y resultados económicos, así como el establecimiento de metas y objetivos, cuantificación de fuerza de ventas y previsión de facilidades e instalaciones, entre otros puntos importantes.

### 1.3. Objetivo general

Desarrollar un Plan Comercial para la compañía MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, analizando el mercado de lubricantes argentino, con el fin de incrementar su cuota de mercado de tal manera, que le permita posicionarse como segunda marca líder, detrás de YPF.

### 1.4. Objetivos específicos

- ✓ **Analizar** el ambiente interno de la unidad de negocio de lubricantes de la compañía, evaluando sus recursos y ventajas competitivas.
- ✓ **Identificar** las fortalezas y debilidades de la compañía.
- ✓ **Analizar** el entorno externo donde la compañía quiere competir, estudiando la actualidad del mismo, proyectando el crecimiento del sector.

- ✓ **Reconocer** las variables de contexto que imponen amenazas y oportunidades a la compañía.
- ✓ **Identificar** las oportunidades y amenazas de la compañía.
- ✓ **Analizar** los principales competidores, y sus estrategias competitivas.
- ✓ **Identificar** la misión, visión y valores de la compañía.
- ✓ **Diseñar** las principales estrategias de los diferentes departamentos.
- ✓ **Diseñar** los planes de acción que darán soporte a las estrategias.
- ✓ **Desarrollar** un diagnóstico de la actualidad de la compañía, que será el punto de partida para desarrollar el correspondiente plan comercial.

## 2. Capítulo II: Marco Teórico

En este apartado, se abordaran diferentes conceptos y visiones de diferentes autores, con el fin de dar al TFG un enmarque teórico sólido y suficiente.

### 2.1. Estrategia de Negocios

Esta estrategia trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados, es el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, es decir para una **Unidad Estratégica de Negocio** (UEN).

El término unidad estratégica de negocio se refiere a la parte de una organización para la cual existe un cliente y un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que son distintos del de otra UEN (Johnson y Scholes, 2006.)

Las estrategias a las que se hace referencia aquí, son a las **estrategias genéricas de Porter**, tres estrategias que pueden utilizar las organizaciones para generar una ventaja competitiva.

- ✓ **Liderazgo en costo:** esta estrategia intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores, atrayendo a un amplio espectro de clientes. Este enfoque persigue la reducción de costos en gran medida con base en la experiencia y su valor depende de la sostenibilidad de la estrategia. Para llevar a cabo esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.
- ✓ **Diferenciación:** esta estrategia intenta ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores y son muy valoradas por los consumidores. Es atractiva cuando las preferencias del consumidor son demasiadas diversas para que sean satisfechas totalmente por un producto estandarizado o por vendedores con capacidades idénticas. La ventaja resulta una vez que un número amplio de compradores reconoce y se apega a los atributos, características o capacidades diferenciadas, estando dispuestos a pagar un mayor precio por el valor agregado de los productos o servicios ofrecidos.
- ✓ **Segmentación o enfoque:** la estrategia de segmentación se concentra en una parte limitada del mercado total, denominada nicho de mercado, intentando ofrecer elevadas ventajas del producto o servicio que justifiquen una sustancial prima en el precio. Esta estrategia competitiva se puede orientar tanto al bajo costo como a una diferenciación, siempre hacia un selecto segmento de mercado.

## 2.2. Estrategia Funcional u Operativa

Concierne al plan de acción para manejar una actividad funcional específica, un proceso importante dentro de un negocio o un departamento clave dentro de un negocio.

Las estrategias funcionales se ocupan de cómo las distintas partes de una organización aplican eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, procesos y el personal.

## 2.3. Planificación de la Estrategia Comercial

El entorno que envuelve a las empresas es muy dinámico de manera que las necesidades de los consumidores, las actuaciones de la competencia y las iniciativas de otros actores cambian de forma constante.

Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno, así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección del departamento comercial desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que se producen en el entorno. La planificación comercial es el centro de la actividad gerencial de una organización. Sin un desarrollo correcto de esta función la empresa carece de orientación, definición y dirección.

La planificación comercial es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada.

Según **Kotler (1992)** la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios segmentos de mercado, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

Este proceso puede desglosarse en tres actividades claves: el análisis de la situación, dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado; la programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas; y el control estratégico de las decisiones adoptadas.

### 2.3.1. Análisis PEST



Figura 1: PEST

Fuente: Elaboración propia

Por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a la organización.

Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

El análisis Pest surge como una herramienta para definir la posición estratégica de una empresa, identificando los factores que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la misma. Al estudiar los cambios de dichos factores contemplados en el modelo, las unidades económicas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

Como marco teórico de soporte, se utilizará la bibliografía el libro *Análisis PESTEL* del autor **Pascual Parada (2017)**.

### 2.3.2. Análisis Industrial

Las dos consideraciones más importantes en un análisis industrial de una compañía son:

1. Las condiciones de la industria según un análisis del ambiente externo.
2. Las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas.

La secuencia analítica se da desde la evaluación estratégica de la situación externa e interna de la compañía hasta la identificación de los aspectos que serán evaluados entre varias opciones para la elección de la estrategia.

El carácter económico de cada industria en particular, varía conforme a varios factores:

- El volumen general y el índice de crecimiento de mercado
- El ritmo de cambio tecnológico
- Las fronteras geográficas del mercado
- El número y los volúmenes de compradores y vendedores
- El grado de afectación de los costos por las economías
- Los tipos de distribución que se emplean para tener acceso a los compradores.

Según los autores **Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (1996)**, el análisis industrial y competitivo está orientado a desarrollar las respuestas a siete (7) preguntas, y dichas respuestas generan la comprensión del ambiente que rodea una empresa y, de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas.

A continuación, desarrollaremos estas siete (7) preguntas:

**Pregunta 1: ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?**

- Volumen del mercado.
- Rivalidad competitiva (local, regional nacional internacional o global).
- El número de rivales, compradores y sus volúmenes relativos.
- La frecuencia de una integración hacia atrás y hacia adelante.
- Los tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores
- El ritmo del cambio tecnológico tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos.
- Si el (los) producto (s) o servicio (s) de las empresas rivales son altamente diferenciados o esencialmente idénticos.
- Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida.
- Si los requerimientos de la industria son superiores y/o inferiores a lo normal.

Las características económicas de una industria son importantes debido a las implicaciones que tienen para la estrategia.

En las industrias que se caracterizan por el mejoramiento continuo, las compañías deben dedicar tiempo y dinero suficiente en investigación y desarrollo con el fin de mantener su pericia técnica y su capacidad innovadora al parejo de los competidores; una estrategia de innovación se convierte en una condición para la supervivencia.

## **Pregunta 2: ¿Cómo es la competencia y que tan poderosa es cada una de las cinco fuerzas competitivas?**

**El modelo de las cinco fuerzas de la competencia**<sup>1</sup>, aun cuando la precisión competitiva en varias industria nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que nos permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas.

Este modelo permite, no sólo, evaluar el atractivo de distintas industrias sino que también ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector (**Johnson y Scholes, 2006.**)

El modelo de las cinco fuerzas competitivas del profesor **Michael Porter**, de la Harvard Business School, es una poderosa herramienta de gestión para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado.

**Nota<sup>1</sup>: Para mayor detalle, remitirse al punto 2.1.1.**

## **Pregunta 3: ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?**

Aun cuando es importante juzgar en qué etapa de crecimiento se encuentra una industria, resulta a un mejor identificar los factores que causan ajustes fundamentales en la industria y la competencia. Las condiciones de la industria y la competencia cambian debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio.

Las fuerzas dominantes se conocen como fuerzas impulsoras, debido a que tienen la mayor influencia sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.

Las fuerzas impulsoras son entendidas como acciones que generan un cambio ya sea en personas, organizaciones o la industria. “Son las causas fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas” (**Thompson y Strickland, 2001, p.90.**)

Las fuerzas impulsoras más comunes:

- A. **Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria:** Los cambios hacia arriba o hacia abajo en el crecimiento son una fuerza para el cambio de la industria debido a que afectan el equilibrio entre la oferta de la industria y la demanda del comprador, el ingreso y la salida y lo difícil que será que una empresa obtenga ventas adicionales.
- B. **Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan:** Los cambios en la demografía del comprador y las nuevas formas de utilizar el producto pueden alterar el estado de la competencia, al imponer ciertos ajustes en las ofertas de servicio al cliente (crédito, asistencia técnica, mantenimiento y reparación), abriendo el camino para vender el producto por medio de diferentes distribuidores y agencias de menudeo impulsando a los productores a ampliar/reducir sus líneas de productos y haciendo que entren en juego diferentes enfoques de ventas y promoción.

- C. **Innovación del producto:** La innovación del producto puede trastornar la estructura de la competencia al ampliar la base de clientes de una industria, revitalizar el crecimiento y ampliar el grado de diferenciación del producto entre los vendedores rivales.
- D. **Cambio tecnológico:** Los avances en la tecnología pueden alterar en una forma impresionante el panorama de una industria, posibilitando la fabricación de productos nuevos y/o mejores a un costo más bajo, y abrir nuevas fronteras para toda la industria.
- E. **Innovación de mercadotecnia:** Cuando las empresas tienen éxito en la introducción de nuevas formas de vender sus productos, pueden despertar el interés del comprador, ampliar la demanda de la industria incrementar la diferenciación del producto o bajar los costos por unidad.
- F. **Ingreso o salida de las principales empresas:** El ingreso de una o más compañías extranjeras en un mercado antes dominado por empresas locales, casi siempre modifica las condiciones competitivas.
- G. **Difusión de conocimientos técnicos prácticos:** A medida que se difunde el conocimiento sobre como desempeñar una actividad, o ejecutar un producto modificando la tecnología de fabricación, se erosiona cualquier ventaja competitiva con base en la tecnología que poseían las empresas originalmente.
- H. **Incremento en la globalización de la industria:** Las industrias avanzan hacia la globalización por varias razones. Una o más empresas prominentes a nivel nacional pueden iniciar estrategias agresivas a largo plazo para ganar una posición de mercado dominante a nivel global.
- I. **Cambios en el costo y la eficiencia:** El aumento o la disminución de las diferencias de los costos y la eficiencia entre los competidores clave, tiende a alterar de una manera considerable el estado de la competencia.
- J. **Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno:** Las acciones reguladoras y gubernamentales a menudo pueden obligar a cambios significativos en las prácticas de la industria y en los enfoques estratégicos.
- K. **Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad:** Los aspectos sociales emergentes y las actitudes y los estilos de vida cambiantes pueden propiciar variantes en la industria.
- L. **Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios:** Una industria se caracteriza por una estructura de costos que no ha sido probada y por una incertidumbre sobre el volumen potencial del mercado, de cuánto tiempo y dinero se necesitará para superar los problemas tecnológicos y cuáles serán los canales de distribución en los que se debe incorporar.

“Un análisis riguroso de las fuerzas impulsoras de una industria es requisito previo para la creación de una estrategia sólida” (Thompson y Strickland, 2001, p. 95.)

#### **Pregunta 4: ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?**

Una técnica para revelar las posiciones competitivas de los participantes en una industria es el **mapa de los grupos estratégicos**.

Definición de Grupo Estratégico: “Son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables” (Johnson y Scholes, 2006, p. 89.)

Este instrumento analítico es el puente entre el estudio de la industria como un todo y la posición de cada empresa por separado, es más útil cuando una industria tiene tantos competidores que no resulta práctico examinar a cada uno de ellos.

El procedimiento para elaborar un mapa de los grupos estratégicos y decidir cuáles son las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico consiste en:

- 1) Identificar las características que diferencia a las empresas en la industrias, las variables comunes son: precio/calidad (elevados, promedio, bajo), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), grado de integración vertical (ninguna, parcial, total), amplitud de la línea de productos (amplia, limitada), empleo de canales de distribución (uno, varios, todos) y grado de servicio ofrecido (básico, limitado, servicio completo).
- 2) Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.
- 3) trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico haciéndolos corresponder para que sean proporcionados al volumen de participación respectiva del grupo de los ingresos de ventas totales de la industria.

Generalmente mientras los grupos estratégicos están más cerca uno de otro en el mapa más poderosa tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas miembros.

Ciertamente las empresas que forman parte del mismo grupo estratégico son las rivales más cercanas pero las que siguen se encuentran en los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo las empresas de grupos estratégicos que están muy apartados en el mapa apenas compiten.

#### **Pregunta 5: ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?**

A menos que una compañía preste Atención a lo que están haciendo los competidores, acaba por funcionar a ciegas; una empresa no puede esperar superar las maniobras de sus rivales sin verificar sus acciones sin comprender sus estrategias y sin anticipar las medidas que probablemente tomen después.

Lo mismo que en los deportes, es esencial estudiar a los rivales. Las estrategias que utilizan los rivales y las acciones que quizá emprendan después tienen una relación directa con las mejores medidas

estratégicas de una compañía, es decir, si necesita defenderse de acciones específicas emprendidas por los rivales o si las medidas de los rivales proporcionan una apertura para un nuevo impulso ofensivo.

“... los estrategas exitosos se esfuerzan al máximo en estudiar a los competidores, comprender sus estrategias, observar sus acciones, medir sus fortalezas y debilidades y tratar de anticipar las medidas que tomarán después” (Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*, 2001, p.99.)

- **Comprensión de las estrategias de los competidores:** La mejor fuente de información sobre las estrategias de un competidor proviene del examen de lo que está haciendo y de lo que declara la administración sobre los planes de la compañía. Es posible comprender algún indicador adicional considerando el escenario del mercado geográfico del rival, su propósito estratégico, su objetivo respecto a la participación de mercado, su posición competitiva en el mapa de grupos estratégicos de la industria, su voluntad de correr riesgos, su enfoque básico de la estrategia competitiva y si las medidas más recientes del competidor son en su mayor parte ofensivas o defensivas.
- **Evaluación de quienes serán los principales competidores en la industria:** Por lo común resulta obvio quienes son los principales competidores actuales pero esas mismas empresas no necesariamente se encuentran bien posicionadas para el futuro. Algunas pueden estar perdiendo terreno o tener un equipo deficiente para competir en el futuro. Las compañías más pequeñas pueden empezar a participar en la contienda, preparándose para una ofensiva contra los rivales más grandes pero vulnerables.
- **Predicción de las medidas inmediatas de los competidores:** Esta es la parte más difícil y, sin embargo, la más útil del análisis del competidor. Los indicios certeros de las medidas que puede tomar una compañía específica provienen del estudio del propósito estratégico de la verificación de su desempeño en el mercado y de la precisión bajo la cual se encuentra para mejorar su desempeño financiero. La probabilidad de que una compañía siga adelante con su estrategia actual por lo común depende de cómo se desempeña y de sus prospectos para el éxito continuo haciendo solo ajustes mínimos.

### **Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo?**

Los Factores claves para el éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más a la capacidad de los miembros, de la industria para prosperar en el mercado, es decir elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significa la diferencia entre utilidades y pérdidas.

Los factores claves para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero.

Los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben de prestar una gran Atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria.

Las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores claves de una empresa triunfadora:

- ✓ ¿Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?
- ✓ ¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo; cuales son los recursos y habilidades competitivas que necesitan?
- ✓ ¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

**Pregunta 7: ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?**

El paso final del análisis de la industria y competitivo es utilizar las respuestas a las seis preguntas anteriores para llegar a la conclusión sobre el atractivo o la falta de este en la industria, tanto a corto como a largo plazo.

Los factores importantes para la compañía que deben considerar los administradores incluyen:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si en la actualidad la competencia permite rendimientos adecuados y si las fuerzas competitivas se volverán más poderosas o más débiles.
- Si las fuerzas impulsoras prevalecientes tendrán un impacto favorable o desfavorable sobre los rendimientos en la industria.
- La posición competitiva de la compañía en la industria y si es probable que su posición se vuelva más poderosa o más débil.
- El potencial de la compañía para aprovechar la vulnerabilidad de los rivales más débiles.
- Si la compañía está aislada o es capaz de defenderse contra los factores que hacen que la industria no sea atractiva.
- Lo bien que se ajustan las capacidades competitivas de la compañía con los factores claves para el éxito de la industria.
- Los grados de riesgo y de incertidumbre del futuro de la industria.
- La severidad de los problemas/aspectos a los cuales se enfrenta a la industria como un todo.
- Si la participación continua en la industria se suma la capacidad de la empresa para tener éxito en otras industrias en las cuales puede tener intereses.

### 2.3.3. Análisis de las Capacidades Competitivas

En este caso, según el autor **Greg Balanko (2007)**, se pueden realizar las siguientes preguntas:

#### **Pregunta 1: ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?**

En ocasiones los objetivos de la compañía no son lo bastante explícitos como para establecer un punto de partida contra el cual comparar el desempeño real pero casi siempre es factible evaluarlo estudiando lo siguiente:

1. Si la clasificación de la participación de mercado de la empresa en la industria aumenta, es estable o disminuye.
2. Si los márgenes de utilidad aumentan o disminuyen y cuáles son sus dimensiones en relación con las empresas rivales.
3. Las tendencias en las utilidades netas de la industria, la utilidad sobre la inversión, el valor económico agregado y como se comparan con las mismas tendencias en la rentabilidad para otras compañías en la industria.
4. Si la fortaleza financiera y la clasificación de crédito generales de la compañía están mejorando o declinando.
5. Las tendencias en el precio de las acciones de la compañía y si la estrategia está dando por resultados ganancias satisfactorias en el valor para el accionista.
6. Si las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o más lentamente que las del mercado como un todo.
7. La imagen y la reputación de la compañía con sus clientes.
8. Si la compañía está considerada como un líder de tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente u otros factores pertinentes en los cuales basan los consumidores su elección de marcas.

Mientras más poderosa es el desempeño actual de la compañía menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia.

Mientras más débiles son el desempeño financiero y la posición de mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia mal concebida, de una ejecución deficiente o de ambas cosas.

## **Pregunta 2: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?**

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades de mercado de las amenazas externas para el futuro bienestar de la compañía. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia de hecho se convierte en una posición arriesgada.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad y puede asumir varias formas:

- **Habilidad o destreza importante:** conocimientos prácticos de la fabricación de costo bajos, conocimientos tecnológicos, un record comprobado de fabricación libre de defectos, pericia en proporcionar de una manera uniforme un buen servicio al cliente, habilidades en el desarrollo de productos innovadores, excelentes habilidades de comercialización masiva o conocimiento único de publicidad y promociones.
- **Activos físicos valiosos:** plantas y equipo moderno, ubicaciones atractivas de sus propiedades, instalaciones para distribución a nivel mundial, depósitos de recursos naturales o efectivo disponible.
- **Activos humanos valiosos;** fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en las áreas clave, empleados motivados, conocimientos administrativos, o la cultura y los conocimientos colectivos arriesgados en la organización y desarrollo a largo tiempo.
- **Activos organizacionales valiosos;** sistemas comprobados de control de calidad, tecnología patentada, patentes clave, derechos sobre minerales, base de clientes leales, balance general y clasificación de créditos sólidos.
- **Activos intangibles valiosos;** imagen de la marca, reputación de la compañía buena voluntad del comprador, nivel elevado de lealtad de los empleados o ambiente de trabajo y cultura de la organización positiva.
- **Capacidades competitivas;** Tiempos breves de desarrollo para llevar los nuevos productos al mercado, capacidad de fabricación desarrollada según los requerimientos.
- **Competencias centrales:** Uno de los recursos más valiosos que tiene una compañía es la capacidad de desempeñar óptimamente una actividad necesaria para la competitividad. Una actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras se conoce como una competencia central. Lo que la distingue es que la competencia central es decisiva para la

competitividad y la rentabilidad de una compañía. Una competencia central se puede relacionar con la experiencia en el desempeño de una actividad, con la esfera de acción y la profundidad de los conocimientos tecnológicos de una compañía, o con una combinación de habilidades específicas que resultan en una capacidad competitivamente valiosa.

Habilidades en la fabricación de un producto de alta calidad, la capacidad de proporcionar soporte después de la venta son algunos ejemplos.

➤ **Competencias distintivas:** Una competencia distintiva es una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación con sus competidores.

➤ **Determinación del valor competitivo de los recursos de una compañía:** No hay dos compañías iguales en lo que concierne a sus recursos. No poseen los mismos conjuntos de habilidades, activos (físicos, humanos organizacionales e intangibles), capacidades competitivas y logros en el mercado, una condición que da por resultado que diversas compañías tengan diferentes fortalezas y habilidades en sus recursos.

La diferencia en los recursos de una compañía es una razón importante por la cual algunas son más rentables y competitivas que otras.

El éxito de una compañía es más seguro cuando cuenta con recursos amplios y apropiados con los cuales pueda competir y, en especial, cuando tiene una fortaleza, un activo, una capacidad o un logro valioso, que poseen el potencial de producir una ventaja competitiva.

➤ **Selección de las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse:** Las empresas tienen éxito a través del tiempo debido a que pueden hacer mejor que sus rivales ciertas cosas a las que sus clientes otorgan un gran valor. La esencia del diseño de una estrategia astuta es seleccionar las competencias y capacidades en las cuales es necesario concentrarse y apuntalar la estrategia. En ocasiones, la compañía ya tiene establecidas competencias y capacidades valiosas, y a veces debe ser proactiva en el desarrollo y la creación de nuevas competencias y capacidades para complementar y reforzar sus bases de recursos ya existentes. Otras veces es necesario desarrollar internamente las competencias y capacidades deseadas y en ocasiones es mejor obtenerlas de fuentes externas, colaborando con los proveedores claves y formando alianzas estructurales.

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. De hecho los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la compañía sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una y sin idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado más prometedoras. Dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una compañía pueden ser abundantes o escasas y variar desde muy atractivas (lo que hace “imperativo” aprovecharlas) hasta marginalmente interesantes (en un lugar inferior en la lista de prioridades estratégicas de la compañía).

- **Identificación las amenazas para la futura rentabilidad de una compañía:** A menudo, hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado: la aparición de tecnología más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales el ingreso de competidores extranjeros de costos bajos en el mercado, las nuevas regulaciones, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de intereses, el potencial de una mala adquisición, los cambios demográficos desfavorables y otros factores por el estilo. La labor de administrador es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar cuales acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizarlas o disminuir su impacto.

### **Pregunta 3: ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?**

Los administradores de la compañía a menudo se sorprenden cuando un competidor reduce el precio a niveles “increíblemente bajos”, o cuando un nuevo integrante del mercado ofrece un precio muy bajo. Sin embargo, el competidor tal vez no está tratando de “invadir el mercado con productos de precios bajos”, comprar su participación en el mercado o tomar una medida desesperada para ganar ventas; tal vez simplemente tiene costos considerablemente bajos.

Una de las señales más reveladoras de si la opción de negocios de la compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria.

- **Análisis del costeo estratégico y cadena de valor:** Los negocios de las compañías se componen de “un conjunto de actividades” que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo de sus productos o servicios. Cada una de estas actividades originan en ciertos costos. Los costos combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos interna de la compañía. Además, el costo de cada actividad contribuye a describir si la posición de costo total de la compañía en relación con la de sus rivales es favorable o no. La tarea del análisis del costo estratégico consiste en comparar los costos de una compañía actividad por actividad con los de los rivales clave y describir cuales actividades internas son fuentes de ventaja o desventaja.
- **Desarrollo de datos para el análisis del costo estratégicos:** Una vez que se han identificado los principales elementos de la cadena de valor, el siguiente paso en el análisis del costo estratégico implica el desglose de los datos contables departamentales de una empresa en los costos del desempeño de actividades específicas. El grado apropiado del desglose depende de la economía de las actividades y de lo valioso que son para desarrollar comparaciones de costo a nivel de toda la compañía.

### **Pregunta 4: ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?**

El empleo de los instrumentos de la cadena de valor, del análisis del costo estratégico y el benchmarking para determinar la competitividad de costos de una compañía es necesario pero no es suficiente. Es

fundamental hacer una evaluación más amplia de la posición y fortalezas competitivas de una compañía. Los aspectos particulares que ameritan un examen incluyen:

- Si se puede esperar que la posición del mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúa con la estrategia actual (permitiendo un ajuste).
  - Como está clasificada la empresa en relación con sus rivales claves en cada factor del éxito de cada industria y en cada medida pertinente de sus fortalezas competitivas.
  - Si la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales claves o si en la actualidad está en desventaja.
  - **Evaluación de las fortalezas competitivas:** La forma más reveladora para determinar la fuerza con la cual una compañía mantiene su posición competitivas es evaluar cuantitativamente si la compañía es más poderosa o débil que sus rivales cercanos en cada uno de los factores claves del éxito en la industria y en cada indicador pertinente de la capacidad de la ventaja competitiva potencial.
- 1) **El primer paso** es hacer una lista de los factores claves para el éxito en la industria y de los factores determinantes más reveladores de la ventaja o desventaja competitivas (por lo regular basta con 6 o 10 medidas).
  - 2) **El segundo paso** es clasificar a las empresas y a sus rivales clave en cada indicador de fortaleza. Lo mejor es utilizar escalas de clasificación de 1 a 10.
  - 3) **El tercer paso** es sumar las clasificaciones de la fortaleza individual generación el fin de obtener una medida de la fortaleza competitiva para cada competidor.
  - 4) **El cuarto paso** es llegar a conclusiones acerca del volumen y el grado de ventajas o desventaja competitiva neta de la compañía y tomar nota de una manera específica de aquellas medidas de las fortalezas en donde la compañía es más poderosa o débil.

La última tarea analítica es concentrarse en los aspectos que necesita abordar la administración en la forma de un plan de acción estratégica efectivo. Aquí los administradores se deben basar en todos los análisis previos, estudiar en perspectiva la situación general de la compañía y pensar en donde necesita enfocarse su Atención estratégica.

Con el fin de con precisión los aspectos para la agenda de la acción estratégica de la compañía, los administradores deberán considerar lo siguiente:

- ✓ ¿La estrategia actual ofrece defensas atractivas contra las cinco fuerzas competitivas, en particular aquellas cuya fortaleza se espera que se intensifique?
- ✓ ¿La estrategia actual se debe ajustar para responder mejor a las fuerzas impulsoras que están operando en la industria?
- ✓ ¿La estrategia actual se ajusta a los futuros factores claves del éxito en la industria?

- ✓ ¿La estrategia actual aprovecha en la forma adecuada las fortalezas de los recursos de la compañía.
- ✓ ¿Cuáles oportunidades de la compañía amerita una máxima prioridad? ¿A cuáles se le debe asignar la prioridad más baja? ¿Cuáles son las más adecuada para las fortalezas de recursos y las capacidades de la compañía?

### **Pregunta 5: ¿Qué problemas estratégicos enfrenta la compañía?**

- ✓ Qué necesita hacer la compañía para corregir sus debilidades de recursos y protegerse de las amenazas externas?
- ✓ ¿Hasta qué grado es vulnerable la compañía a los esfuerzos competitivos de uno o más rivales y que puede hacerse para reducir esta vulnerabilidad?
- ✓ ¿La compañía tiene una ventaja competitiva o se debe esforzar para compensar sus desventajas competitivas?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la estrategia actual?
- ✓ ¿Son necesarias acciones adicionales para mejorar la posición de costo de la compañía para aprovechar las oportunidades que surge y para reforzar la posición competitiva de la compañía.

Las respuestas a estas preguntas son un indicador de si la compañía puede continuar con la misma estrategia básica, haciendo ajustes mínimos, o si se requiere una revisión considerable.

### **2.3.4. Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor es un método que ayuda a comprender cómo se crea o pierde valor en las actividades de una compañía.

El precursor de este concepto fue **Michael Porter** quien explica que la administración de la cadena de valor se ocupa de analizar los pasos del proceso, desde el manejo de la materia prima hasta los usuarios finales, para darles el mayor valor al menor costo. Este instrumento muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente una organización y las actividades de apoyo que ayudan a mejorar la eficiencia de las actividades principales.

Una adecuada gestión de las actividades en la cadena de valor de una empresa es la clave para el desarrollo de competencias y capacidades centrales que pueden ser la base de una ventaja competitiva sostenible.

Esta herramienta es muy utilizada para el **análisis del costo estratégico**, método que sirve para comparar los costos de una empresa con los de sus rivales.

Una definición más detallada de este concepto es la que desarrollaron **Thompson y Strickland**, para quienes “el análisis del costo estratégico implica la comparación de la forma en la cual los costos por

unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores clave, actividad por actividad, señalando así cuáles actividades clave son el origen de una ventaja o desventaja de costo” (2001, p. 123.)

### 2.3.5. Análisis Porter de las cinco fuerzas

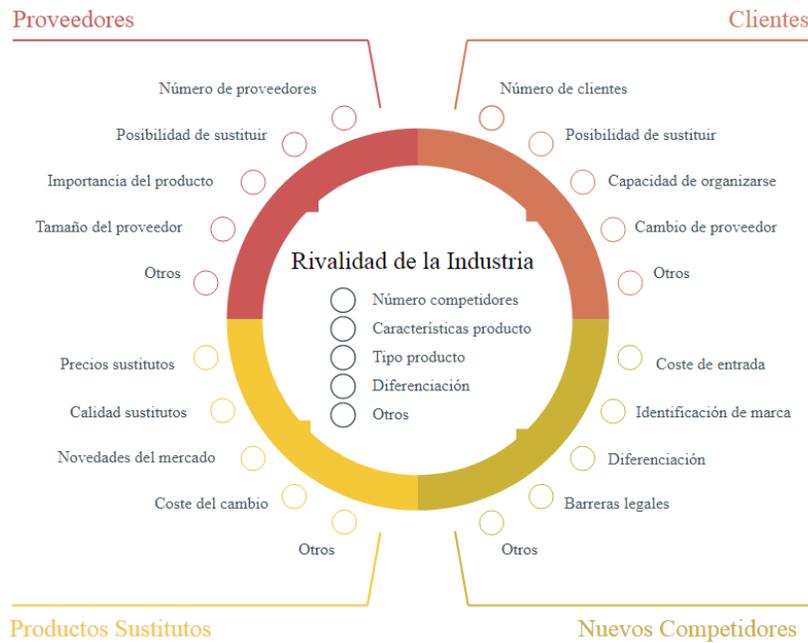


Figura 2: 5 Fuerzas de Porter  
Fuente: Elaboración propia

Es una herramienta estratégica que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria.

Según el autor, el estudio de estas cinco fuerzas permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, o para defenderse de las amenazas detectadas.

A continuación, se analizarán individualmente e indicarán, algunas de las diversas estrategias que pueden utilizarse para minimizar las amenazas que cada una conlleva:

#### 1. Poder de negociación del cliente

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

## Estrategias

- ✓ Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- ✓ Mejorar/aumentar los canales de venta
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- ✓ Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

### 2. Poder de negociación del proveedor

Los proveedores también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, se podría cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

En esta fuerza, se mide sencillamente que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

## Estrategias

- ✓ Aumentar nuestra cartera de proveedores
- ✓ Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- ✓ Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

### 3. Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, se toman como competidores a empresas con características o productos similares. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente.

Las barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado son:

- ✗ **Menor coste:** bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.
- ✗ **Acceso a los canales de distribución:** el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito.

- ✗ **Barreras legales:** toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para la organización
- ✗ **Identificación de marca:** el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente y de la Proposición Única de Venta (PUV).
- ✗ **Diferenciación del producto:** si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se dificulta enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicarla desde cero para poder diferenciarse.
- ✗ **Inversión inicial:** la introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos como publicidad, comercialización del producto o servicio, formación, etc. pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.
- ✗ **Experiencia acumulada:** el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.
- ✗ **Movimientos de organizaciones ya asentadas:** éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

## Estrategias

- ✓ Mejorar/aumentar los canales de venta
- ✓ Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- ✓ Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

### 4. Amenaza de productos sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama ‘sustituto’. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Es necesario estar atento a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre la organización.

## Estrategias

- ✓ Mejorar/aumentar los canales de venta
- ✓ Aumentar la inversión en marketing y en publicidad
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- ✓ Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

### 5. Rivalidad entre los competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Amerita estar alerta para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

## Estrategias

- ✓ Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- ✓ Rebajar nuestros costes fijos
- ✓ Asociarse con otras organizaciones
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- ✓ Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

### 2.3.6. Benchmarking

Este método cobra importancia al momento de comparar una actividad de la organización con las *mejores prácticas* de la industria, es decir con las empresas que mejor desempeño tienen en una determinada actividad o proceso.

Tanto el benchmarking como el análisis de la cadena de valor son métodos apropiados para diagnosticar la competitividad de precios y costos de una empresa. Saber si una empresa posee una ventaja o desventaja en costo y conocer cuáles son los componentes del costo responsables de esto es vital en el diseño de estrategias para así eliminar una desventaja en costo o para crear una ventaja.

### 2.3.7. Mapa Estratégico

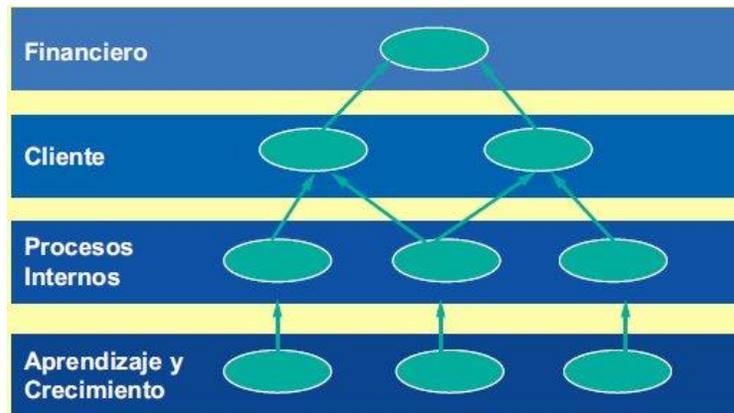


Figura 3: Mapa Estratégico  
Fuente: Elaboración propia

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

El Mapa Estratégico nos permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia.

Si seguimos el flujo de las relaciones en el Mapa Estratégico y lo ponemos por escrito, tendremos la descripción completa de la estrategia.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

### 2.3.8. Diagnostico Organizacional

El análisis industrial y competitivo está orientado a desarrollar las respuestas necesarias a preguntas estratégicas, y dichas respuestas generan la comprensión del ambiente que rodea una empresa y, de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas.

El análisis industrial y competitivo tiene como objetivo principal lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo y la futura perspectiva de utilidades, utilizando un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas (Thompson y Strickland, 2001)

### 2.3.9. Ideas Rectoras: visión, misión y valores.

Para Johnson y Scholes (2006), “la visión o intensión estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es el posicionamiento deseado para un horizonte temporal no menor a tres o cinco años”.

Según Koontz (2004), “la visión responde a la pregunta *¿qué queremos llegar a ser?*”

Analizando ambas definiciones podemos decir que la visión estratégica de una empresa indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista de *en qué negocios se desea estar, hacia dónde se dirigen y la clase de compañía que están intentando crear.*

La **misión** o propósito de una organización se refiere a la expresión del fin global de la organización, que responde a las preguntas *¿en qué consiste nuestro negocio? ¿Por qué existimos?*

Los **valores** centrales responden a la pregunta *“¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra visión?”* (Senge, 2010, p. 283.) En esencia los valores son las formas de actuar y de pensar de los miembros de una organización, son los actos que describen la vida cotidiana de una empresa.

Las **políticas** también son parte de la planeación estratégica. “Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones” (Koontz, 2004, p. 126.) Las políticas guían el accionar de los miembros de una organización, son marcos de referencia a la hora de tomar decisiones y garantizan que éstas sean consistentes con los objetivos y contribuyan al logro de los mismos.

El **negocio** es la razón de ser de una organización, lo que la distingue del resto y es, en definitiva, lo que le genera la acumulación de ingresos. El negocio se puede definir conforme a las necesidades que se intentan satisfacer, a los grupos de consumidores, a las tecnologías utilizadas, y a las funciones que desempeñará para responder a su mercado objetivo.

### 2.3.10. Análisis FODA



Figura 4: FODA

Fuente: Adaptado de sitio web [www.canva.com](http://www.canva.com)

Es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y sus características externas (Amenazas y Oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Es un método utilizado tanto para llevar adelante una auditoría o análisis interno como una auditoría externa ya que se evalúan fortalezas y debilidades, propias del ámbito organizacional, y oportunidades y amenazas, características del entorno empresarial.

“Los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa” (Thompson y Strickland, 2001, p.112.)

Este análisis, según Johnson y Scholes (2006, p. 146), “... resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia”.

El objetivo del análisis FODA es detectar las *fortalezas* de una compañía para lograr desarrollarlas y generar una ventaja competitiva con ellas. Por el lado de las *debilidades*, se las debe identificar para tratar de minimizarlas, comparándolas con las *mejores prácticas* de los rivales (Benchmarking.) Con respecto a las *oportunidades* del mercado o sector, se las debe detectar para analizar si son oportunidades para la empresa; es decir, si pueden ser capturadas y desarrolladas con los actuales recursos y capacidades competitivas de la empresa. Y las *amenazas* se deben detectar para analizar su

impacto potencial en el crecimiento y posición de la empresa y, así, evaluar posibles acciones estratégicas con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

Según los resultados que obtenga la empresa después del análisis FODA deberá aplicar un tipo de estrategia determinada. Se puede clasificar estas estrategias en ofensiva, defensiva, para la supervivencia o para la reorientación.

**Estrategias ofensivas:** Consiste generar rendimientos mayores gracias al potencial. Es decir, gracias a las oportunidades (factor interno) se busca contrarrestar las debilidades (factor externo).

**Estrategias defensivas:** Consiste en reducir los riesgos que generan las vulnerabilidades. Es decir, reducir los riesgos que provocan las amenazas (factor externo) apoyándose en las fortalezas (factor interno)

**Estrategias de reorientación:** La idea es corregir debilidades (factor interno) gracias a las oportunidades (factor externo).

**Estrategias de supervivencia:** Corregir las debilidades para sobrevivir a las amenazas.

### 3. Capítulo III: Marco Metodológico

El presente plan estratégico del negocio de lubricantes de la compañía [COSAN SA](#) que a través de su subsidiaria [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#), comercializa y distribuye la [Mobil™](#) en Argentina, se confeccionó mediante la siguiente metodología de trabajo:

Primeramente, se desarrolló un **relevamiento de información de tipo exploratorio**, abarcando el sector comercial (la industria), como así también, el mercado de lubricantes, donde actualmente compite la compañía, pudiendo identificar, las *amenazas y oportunidades* con las que se enfrenta. Una vez identificadas las mismas, se realizó una **investigación de tipo descriptiva**, para poder poner esta información captada en un marco teórico adecuado.

Lo propio, se realizó con las *fortalezas y debilidades* con las que cuenta la compañía, mediante una **investigación de tipo descriptiva y explicativa**, buscando utilizar de forma más eficientes los recursos con los que dispone la empresa, de forma de mitigar los posibles desvíos a causa de sus actuales debilidades, e incrementar los beneficios provenientes de sus fortalezas.

**El análisis descriptivo** permitió describir y medir de manera eficiente, cada uno de los parámetros que se estudiaron, como, el perfil empresarial, la estructura organizativa, la complejidad de la organización, procesos claves, etc.

Este trabajo de investigación también se caracterizó por ser no experimental y transversal porque para analizar los fenómenos no fue necesaria la construcción de ninguna situación o escenario alternativo, sino que se observaron fenómenos ya existentes tal como se presentaron en su contexto natural, sin la intervención del investigador y, en un momento y tiempo determinado.

**La investigación desarrollada siguió una metodología dual, de tipo cualitativa y cuantitativa**, captando y utilizando tanto datos numéricos como datos subjetivos.

En el proceso de recolección y análisis de información, se utilizaron tanto **fuentes primarias como secundarias**.

Dentro de las fuentes primarias de información se utilizaron:

- **Las fuentes de investigación primarias** de donde se obtuvo la información de entrada para el desarrollo de las investigaciones fueron:
  - 1) Entrevistas con especialistas comerciales y de desarrollo de negocios (consultores externos).
  - 2) Entrevistas y encuestas con potenciales y actuales clientes.
  - 3) Reuniones por video conferencia con los gerentes de las áreas Comercial y Logística.
  - 4) Encuestas cerradas por correo electrónico a empleados de diferentes departamentos de la compañía.
  - 5) Encuestas cerradas por correo electrónico a distribuidores de la marca.

- 6) Entrevista personal, con el ex Gerente Comercial de la marca [Mobil™](#), de la empresa **AXION ENERGY ARGENTINA SA**, quien comercializó la marca hasta el 2017.
  - 7) Análisis de activos documentales privados de la compañía, tales como:
    - Historial de ventas
    - Bases de datos de perfiles de clientes
    - Estados contables de periodos anteriores
    - Auditorías internas de procesos
    - Red de distribuidores
    - Cartera comercial
    - Estrategia de suministros, etc.
- **Las fuentes de investigación secundaria** que se utilizarán para buscar mayor certeza sobre los posibles escenarios, fueron obtenidas de organismos e instituciones tanto públicas como privadas. Estas fueron:
- 8) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)
    - Distribución de Ingreso
    - Estimador Mensual Industrial
    - Producto Interno Bruto
    - Estructura Poblacional
    - Índice de Inflación
  - 9) Ministerio de Hacienda de la Nación
    - Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE)
    - Empleo e Ingresos
    - IPC Nacional
    - Política Fiscal
  - 10) IAPG, Instituto Argentino del Petróleo
    - Noticias y datos del mercado local
    - Estudios y encuestas del mercado
  - 11) Revista Lubri-Press
    - Noticias y datos del mercado local
    - Estudios y encuestas del mercado de lubricantes
  - 12) Prensa Vehicular
    - Noticias y datos del mercado local
    - Estudios y encuestas del mercado automotriz
  - 13) Revista Petroquímica, Petróleo, Gas y Química
    - Noticias y datos del mercado local
  - 14) Asociación de Fabrica de Automotores ADEFA
    - Noticias y estudios del mercado automotriz
    - Principales índices del mercado automotriz (producción nacional, ventas a concesionarios, etc.)

- Además, se utilizará como herramienta de apoyo, el análisis minucioso de las **5 fuerzas de MICHAEL PORTER**.

De esta manera, los objetivos planteados en el punto **1.4** fueron relevados según el siguiente detalle:

| Tipo de Objetivo   | ID Fuente Utilizada          |
|--------------------|------------------------------|
| <b>Financiero</b>  | 1,3,7                        |
| <b>Estrategico</b> | 2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,14 |

Tabla 1: Fuentes utilizadas según tipo de objetivo  
Fuente: Elaboración propia

### 3.1. Fichas Técnicas

A continuación se adjuntan en las Tablas 1,2,3,4,5,6 las Fichas Técnicas de las herramientas utilizadas, al momento del relevamiento:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>ID Fuente</b>                      | 1,6                                     |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Exploratorio                            |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Entrevistas Exploratorias y Observación |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Primario                                |
| <b>Población Meta</b>                 | Especialistas Externos (Consultores)    |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | 5 Entrevistas                           |
| <b>Método</b>                         | Cualitativo                             |
| <b>Instrumento</b>                    | Guía de Preguntas                       |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | No probabilístico por Juicio            |

Tabla 3: Ficha Técnica Fuente 1,6  
Fuente: Elaboración propia

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>ID Fuente</b>                      | 2   |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Correlacional                                     |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Entrevistas/Encuestas Exploratorias y Observación |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Primario  |
| <b>Población Meta</b>                 | Potenciales y Actuales Clientes                   |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | 20 Entrevistas                                    |
| <b>Método</b>                         | Cuantitativo                                      |
| <b>Instrumento</b>                    | Cuestionario                                      |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | Probabilístico Aleatorio                          |

Tabla 2: Ficha Técnica Fuente 2  
Fuente: Elaboración propia

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>ID Fuente</b>                      | 3   |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Exploratorio                                |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Entrevistas Exploratorias y Observación     |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Primario                                    |
| <b>Población Meta</b>                 | Gerentes de las áreas Comercial y Logística |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | 2 Entrevistas                               |
| <b>Método</b>                         | Cualitativo                                 |
| <b>Instrumento</b>                    | Guía de Preguntas                           |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | No probabilístico por Juicio                |

Tabla 4: Ficha Técnica Fuente 3  
Fuente: Elaboración propia

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>ID Fuente</b>                      | 4,5                                    |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Exploratorio                           |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Encuestas por Correo Electrónico       |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Primario                               |
| <b>Población Meta</b>                 | Empleados y Distribuidores de la Marca |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | 21 Encuestas                           |
| <b>Método</b>                         | Cuantitativo                           |
| <b>Instrumento</b>                    | Cuestionario                           |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | No probabilístico por Juicio           |

Tabla 5: Ficha Técnica Fuente 4,5  
Fuente: Elaboración propia

|                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>ID Fuente</b>                      | 7                                  |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Exploratorio                       |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Encuestas por Correo Electrónico   |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Primario                           |
| <b>Población Meta</b>                 | Documentos Privados de la compañía |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | 10 Tipos de Documentos             |
| <b>Método</b>                         | Cualitativo/Cuantitativo           |
| <b>Instrumento</b>                    | Fuentes Documentales               |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | No probabilístico                  |

Tabla 7: Ficha Técnica Fuente 7  
Fuente: Elaboración propia

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>ID Fuente</b>                      | 8,9,10,11,12,13,14                             |
| <b>Tipo de Diseño</b>                 | Exploratorio                                   |
| <b>Método de Recolección de Datos</b> | Consulta de Bibliografía y Fuentes Secundarias |
| <b>Tipo de Datos</b>                  | Secundario                                     |
| <b>Población Meta</b>                 | Documentos e Información Pública               |
| <b>Tamaño de Muestra</b>              | Mediano (menos de 30)                          |
| <b>Método</b>                         | Cualitativo/Cuantitativo                       |
| <b>Instrumento</b>                    | Datos Secundarios Publicados por Internet      |
| <b>Procedimiento Muestral</b>         | No probabilístico                              |

Tabla 6: Ficha Técnica Fuente 8,9,10,11,12,13,14  
Fuente: Elaboración propia

## **4. Capítulo IV: Diagnóstico**

### **4.1. Análisis Externo: Análisis de la Industria y Competitivo**

#### **4.1.1. Estrategia de Negocio**

La compañía MOOVE LUBRICANTES, siempre se ha caracterizado por buscar la mejora continua en todos sus procesos productivos, logrando posicionarse en los diferentes mercados mundiales, como una empresa que se caracteriza por la calidad de sus productos.

Sin embargo, el mercado de lubricantes argentino, está segmentado en varios sectores, donde los diferentes cliente que componen estos diferentes segmentos, tienen características de consumos que los diferencian entre sí.

Por esta razón, MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, con su reciente incorporación al mercado local, está transitando diferentes problemas relacionados con la comercialización de sus productos, debido a que no cuenta aún, con un análisis detallado de las diferentes conductas de compras, de sus diferentes potenciales clientes.

#### **4.1.2. Planificación Estratégica Comercial**

Actualmente la compañía MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, adopta una estrategia comercial única para todos los segmentos del mercado de lubricantes argentino. Esta estrategia comercial, fue planificada en base a la experiencia obtenida con la comercialización de la marca MOBIL en otros países.

Debido a esto, y dado que el mercado de lubricantes en Argentina, no presenta consumidores homogéneos en todos sus segmentos, queda claro que es necesario reformular la planificación comercial, teniendo en cuenta los diferentes comportamientos de consumo, que se dan en cada segmento.

Por todo lo antes explicado, la marca MOBIL actualmente no presenta una adecuada planificación estratégica para su comercialización, y es por ello, que hay segmentos como el PORTUARIO y AGROPECUARIO, en los cuales está siendo superada por competidores, que por el contrario, en los segmentos AUTOMOTRIZ, INDUSTRIAL y TRANSPORTE, esto no ocurre.

#### **4.1.3. Análisis PEST**

##### **Contexto Político**

En estos momentos, transitamos en Argentina, los últimos meses anteriores a las elecciones presidenciales (Octubre 2019).

Las opiniones entre los consultores en campañas electorales están divididas. Hay una coincidencia: que la dispersión en la oposición es una gran ventaja con la que cuenta Cambiemos para renovar la presidencia de Mauricio Macri.

Pero sucede que los consultores ven las dificultades de la unidad y mientras algunos sostienen que debe darse en torno a una gran PASO, otros creen que eso es imposible, que debe trabajarse para un acuerdo de cara al ballottage.

También está quien cree que lo decisivo es el liderazgo de Cristina Fernández de Kirchner (CFK), mientras que la mayoría habla de confluencias entre las distintas corrientes. En lo que hay miradas unánimes es que para la oposición se abrió una puerta para ganar en 2019: tiene que ver con la actual crisis del gobierno y, sobre todo, para el caso en que esa crisis se prolongue. No faltan los que consideran que el FMI será un estigma del que a Cambiemos le costará desprenderse.

“El sentido común indica que la oposición tiende a resolver sus problemas de coordinación frente a la expectativa de acceder al gobierno. Sin embargo, el kirchnerismo y el peronismo en sus otras versiones parecen enredados en un juego imposible. Las PASO, como instancia, haya o no competencia, pueden servir para que los electores ordenen sus preferencias.

Quienes estén a cargo de gobiernos sub-nacionales se mostrarán más colaboradores por necesidad. Pero si el Gobierno no logra recrear las expectativas respecto al futuro de la economía es probable que el conjunto de la oposición se vuelva más fuerte de cara al proceso electoral y eso incida muchísimo”, afirma Facundo Nejamkis, de OPINA ARGENTINA (13 de Abril de 2019). Fragmentación, paso, alianzas o acuerdo para la segunda vuelta. *Informe Urbano*. Recuperado de <http://informeurbano.com.ar/>

“No se visualiza una capitalización clara por parte de un sólo candidato del descontento respecto del Gobierno, pero la caída en la intención de voto del gobierno nacional es una mejora relativa para todo el espectro opositor. De acuerdo a nuestras mediciones el espacio opositor lo lidera con claridad CFK. Sin embargo la fragmentación de la oposición es uno de los pilares de Cambiemos. Seguramente van a haber numerosos motivos y factores que dificulten la unidad. La realidad es que las chances de ganar aumentan la probabilidad de que la oposición se presente unida” afirma, Federico Aurelio, titular de ARESO, (13 de Abril de 2019). Fragmentación, paso, alianzas o acuerdo para la segunda vuelta. *Informe Urbano*. Recuperado de <http://informeurbano.com.ar/>

“La oposición peronista tiene perspectivas en la medida que decae el apoyo al Gobierno. Pero esa es una condición necesaria, aunque no suficiente, para regresar al poder. El peronismo, en las condiciones en que está, dista de ser una opción. Eso se observa cuando se comprueba que lo que pierde Cambiemos no lo cosecha la oposición. Por otra parte, más allá del tercio del electorado que es fiel a CFK, el resto quiere políticas serias y consensuadas. De allí la responsabilidad que le cabe al peronismo al que se denomina racional. Finalmente, el modo en que se resolverá la interna es una incógnita, aunque me parece que dejarlo todo para una PASO es temerario”, comenta Eduardo Fidanza, de Poliarquía (13 de Abril de 2019). Fragmentación, paso, alianzas o acuerdo para la segunda vuelta. *Informe Urbano*. Recuperado de <http://informeurbano.com.ar/>

“Se parte de un dato alentador: un 42,4 % de los argentinos han manifestado que están dispuestos a votar a una opción abiertamente opositora al gobierno nacional. Se llega al 55 % si se proyectan los indecisos. El dato más importante, justamente se encuentra entre los independientes: creyeron en el cambio que proponía el actual oficialismo y hoy están muy enojados. Pero las cosas no son tan sencillas: la oposición es heterogénea, y más aún en el seno del peronismo.

Desde la lógica, la PASO es un instrumento óptimo, el que permitirá ayudar también a encontrar e instalar al dirigente que mejor represente en la práctica la idea de gobernabilidad”, dice Roberto Bacman, del CEOP (13 de Abril de 2019). Fragmentación, paso, alianzas o acuerdo para la segunda vuelta. *Informe Urbano*. Recuperado de <http://informeurbano.com.ar/>

### Contexto Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Después de experimentar una contracción, según el **Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019)**, de -1,8% en 2016, y una tasa de crecimiento de 2,9% en 2017, el PIB volvió a caer el año pasado a -2,6%. En 2018, el país fue golpeado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una larga y masiva liquidación del peso, activando presiones inflacionistas, ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés.

La inflación es una preocupación de peso en Argentina; fue de 42,8% en 2018, cifra que debiera disminuir en 2019. Sin embargo, aún se prevé que esta cifra baje progresivamente, llegando eventualmente a 15,4% en 2020, según las estimaciones del FMI.

Desde la elección del centrista Mauricio Macri como presidente a fines de 2015, y el asentamiento de la deuda del país con fondos de cobertura en febrero de 2016, Argentina parece haberse vuelto a integrar a los mercados internacionales.

La deuda pública general representó 62,7% del PIB en 2018, y se prevé que se mantenga a un mismo nivel en 2019, tras un aumento desde 57,6% del PIB en 2017. El presidente Macri lanzó un gran plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país: un ajuste monetario mayor para atraer a nuevos inversionistas, la supresión de diferentes barreras a la inversión extranjera y la implementación de exenciones de impuesto para industrias de exportación claves (sobre todo de agricultura), medidas para reforzar el nexo con EEUU y la UE.

En 2018, Macri propuso un plan de reformas económicas que busca proteger a los ciudadanos más vulnerables, expandiendo la cobertura de las subvenciones universales para infancia y la cobertura de salud para las personas de menores ingresos. Sin embargo, este plan no estuvo exento de consecuencias para la popularidad de Macri, que fue blanco de crítica. Aunque su coalición no detiene la mayoría en el Congreso, el gobierno fue capaz de hacer aprobar el presupuesto de 2019, que apuntaba a un déficit primario de cero en el año, lo que muestra el compromiso de la administración con limitar los gastos.

Además, la balanza pública general fue de -0,4% del PIB en 2019, y se prevé que debiera subir en 2020 a 1,2%. Argentina posee un gran potencial en términos de materias primas (litio, la segunda reserva mundial de gas de esquisto, y la cuarta mayor reserva de petróleo), pero desde la caída de los precios de los productos básicos en 2013, el gobierno ha buscado permanentemente una estabilidad financiera y económica.

En 2019, la recuperación de la actividad agrícola y un entorno macroeconómico más estabilizado, marcado por algunas mejoras de la inflación, podrían contribuir para lograr resultados económicos relativamente mejores. Las exportaciones debieran marcar un crecimiento más fuerte, impulsadas por los bienes primarios (gracias a una buena cosecha) y mayores exportaciones manufactureras hacia Brasil. El declive de las importaciones, debido a la depreciación de la divisa y la baja demanda interna, y la recuperación de las exportaciones agrícolas, contribuirán a reducir el desequilibrio de la cuenta corriente.

Hasta las próximas elecciones generales, a fines de 2019, el gobierno buscará implementar su agenda de reformas, con tres prioridades: establecer una estabilidad financiera y fiscal; fortalecer el mercado laboral; e implementar reformas institucionales.

Mauricio Macri ya anunció que se presentará para otro período presidencial en las elecciones de 2019, en las que se renovarán un tercio del Senado y la mitad de la cámara baja. Su principal oponente por el momento, la ex presidenta Cristina Kirchner, ha sido acusada de corrupción, lo que le da cierta ventaja a Macri.

Sin embargo, la reelección de Macri puede verse peligrar en caso de aparecer un candidato peronista moderado.

En 2018, la tasa de desempleo en Argentina fue de 8,9%, y se prevé que esta cifra aumente a 9,4% en 2019, y que luego baje ligeramente a 9,2% en 2020. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo.

La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.

| <b>Indicadores de crecimiento</b>                                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019 (e)</b> | <b>2020 (e)</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>PIB</b> (miles de millones de USD)                                 | 554,1       | 637,6       | 475,4       | 408,03          | 444,98          |
| <b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)                 | -1,8        | 2,9         | -2,6        | -1,6            | 2,2             |
| <b>PIB per cápita</b> (USD)   | 12.709      | 14.463      | 10.667      | 9.055           | 9.767           |
| <b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)                    | -6,7        | -6,7        | -3,8        | -0,4            | 1,2             |
| <b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)                        | 55          | 57,6        | 62,7        | 58,2            | 57,2            |
| <b>Tasa de inflación</b> (%)  | 0           | 25,7        | 42,8        | 31,7            | 15,4            |
| <b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)                        | 8,5         | 8,4         | 8,9         | 9,4             | 9,2             |
| <b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD) | -14,69      | -31,32      | -17,53      | -13,19          | -14,74          |
| <b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)             | -2,7        | -4,9        | -3,7        | -3,2            | -3,3            |

Nota: (e) Datos estimados

Tabla 8: Indicadores de crecimiento periodo 2016-2020  
Fuente: FMI – World Economic Outlook Database, Octubre 2018

Sin haberlo expresado de manera explícita, el nuevo gobierno impulsa un desarrollo primario exportador (de la producción de granos y de carne bovina aprovechando la renta agraria); un crecimiento impulsado por inversiones en un primer momento predominantemente extranjeras; una inserción en el comercio internacional apoyada en la competitividad-precio del sector agropecuario, con un tipo de cambio apreciado al cual se tiene libre acceso; y una amplia apertura comercial para combatir la inflación mediante las importaciones de productos manufacturados.

Para atraer inversión extranjera, incentivar la nacional y aumentar la competitividad, el gobierno busca garantizar seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad y la libertad de comercio, reducir los impuestos a los bienes personales y a las empresas, estabilizar las reglas de juego para dar garantías a los inversores de que podrán aumentar la rentabilidad empresarial a fin de que inviertan y al mismo tiempo frenar los incrementos salariales para que no superen la inflación, reducir los costos laborales indirectos y flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo.

La elevada y persistente inflación estructural se atribuyó básicamente al déficit fiscal y para combatirla se busca disminuir el gasto, reducir los subsidios a las empresas de servicios públicos y en su lugar aumentar las tarifas para que los consumidores y usuarios cubran el costo de producción y aumente la rentabilidad de esas empresas para que modernicen y amplíen sus servicios.

La problemática del desempleo, el subempleo y el trabajo no registrado no figura explícitamente entre las prioridades de política, pero sí la baja productividad y los elevados costos laborales (el salario indirecto que paga el empleador, pero que no recibe el asalariado en su bolsillo) porque reducirían la rentabilidad y limitarían la competitividad de las exportaciones.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector representa 5,6% del PIB, pero solo emplea a 0,5% de la población. Está basado en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador de productos derivados de la soja y el tercer productor. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el bio-carburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el cuarto productor mundial. Rica en recursos energéticos, Argentina además tiene un gran potencial en materias primas: es el primer productor de gas en América Latina, tiene el segundo yacimiento más importante de gas de esquisto a nivel mundial, la cuarta reserva de petróleo y litio.

De acuerdo al **Banco Mundial (BM, 2019)**, el sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Contribuye aproximadamente 21,8% del PIB y emplea a cerca de un cuarto de la población. La preparación industrial de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos.

EL sector sigue estando expuesto a la competencia internacional, y tras un crecimiento de 2,5% en 2'17, la producción industrial se redujo 5% en 2018.

El sector terciario ha seguido la misma tendencia que la industria. Representa casi 57% del PIB y emplea a tres cuartos de la población activa. Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector importante.

| <b>Repartición de la actividad económica por sector</b> | <b>Agricultura</b> | <b>Industria</b> | <b>Servicios</b> |
|---|--------------------|------------------|------------------|
| <b>Empleo por sector</b> (en % del empleo total)        | 0,5                | 23,2             | 76,1             |
| <b>Valor añadido</b> (en % del PIB)                     | 5,6                | 21,8             | 56,9             |
| <b>Valor añadido</b> (crecimiento anual en %)           | 4,1                | 2,7              | 0                |

Tabla 9: Repartición de la actividad económica por sector

Fuente: Banco Mundial

## Contexto Sociocultural

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. La Argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada vez más activos sino, también, en la existencia de

gobiernos que deben administrar bajo una fuerte presión de la sociedad acompañada por movimientos de masa.

Las centrales empresariales vieron con satisfacción el cambio de gobierno y de modelo productivo, y han restablecido las relaciones de cooperación con el poder ejecutivo. Presionan sobre el gobierno para obtener ventajas sectoriales (reducción de impuestos, baja de los costos laborales, créditos con bajas tasas y facilidades, etc.) y apoyan las políticas laborales que buscan limitar el derecho de huelga, poner topes a los incrementos salariales, controlar la protesta social y esperan la adopción de leyes que reduzcan los costos laborales y flexibilicen el uso de la fuerza de trabajo. Pero son reticentes frente a las políticas de apertura del comercio exterior debido a la baja competitividad de los sectores industriales.

En materia de relaciones de trabajo, el gobierno actual continúa la tendencia de segmentar las centrales sindicales y establecer acuerdos con los sindicatos de sectores en dificultad (construcción, comercio, petroleros, automotriz, electrónica, textil, cuero) otorgando beneficios a cambio de que los sindicatos no hagan huelgas y acepten cláusulas flexibilizadoras así como aumentos salariales sin recuperar totalmente la inflación del año anterior, pero con una «cláusula gatillo» en caso de que la inflación futura supere la meta fijada por el Banco Central. La recesión y el crecimiento del desempleo crearon las condiciones para que, en acuerdo con el gobierno, varios sindicatos y cámaras patronales acordaron bajar los costos laborales y reducir beneficios sociales otorgados por las empresas.

La estrategia seguida por el gobierno es negociar con los sindicatos, «sector por sector», afirmando que son situaciones distintas y que «tiene que haber una recomposición del poder adquisitivo del salario, pero con empresarios que puedan pagarlo», dando a entender que los aumentos serían moderados por debajo de la productividad y de la inflación. El Presidente había afirmado delante de dirigentes sindicales no adictos que también había «mafias» dentro de los sindicatos, retomando las críticas de los sectores sindicales más radicalizados.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo adoptó una actitud más vigilante sobre la vida interna de los sindicatos amenazando con intervenirlos si violaban la Ley de Asociaciones Profesionales o si despertaban sospechas en la organización de las elecciones de autoridades y el manejo de los recursos.

Está en sus manos la posibilidad de controlar, demorar o retacear fondos para las Obras Sociales sindicales, que tienen a su cargo importantes servicios de salud para sus afiliados. En una marcha masiva, la CGT criticó objetivamente las medidas de política económica y social a la luz de sus resultados, propuso grandes orientaciones de políticas de crecimiento, industrialización, empleo e ingresos para actualizar las jubilaciones y pensiones, y reducir impuestos a las ganancias de los asalariados, pero no presentó una propuesta alternativa, afirmando que ellos «no estaban gobernando» y que «la responsabilidad por las decisiones tomadas no les corresponden».

Cuando terminó el gobierno anterior, y en parte debido a su estrategia de división, había de hecho tres nucleamientos dentro de la CGT (Confederación General del Trabajo).

Los mismos se reunificaron en 2016 para hacer frente y negociar con el gobierno, mientras un grupo de pequeños sindicatos agrupados en «las 62 organizaciones» se alió al nuevo gobierno y obtuvo ventajas. Por otra parte, continuaron existiendo dos CTA (Confederación de los Trabajadores Argentinos) que adoptaron una política muy crítica hacia el nuevo gobierno, agrupando esencialmente a sindicatos del sector público, sobre los cuales más impacta el peso del ajuste. Dentro de cada una de las centrales conviven agrupamientos con diversas orientaciones.

Los movimientos sociales, son grandes organizaciones que incluyen a trabajadores desocupados, miembros de cooperativas de trabajo y beneficiarios de las políticas sociales: «Barrios de pie», «Corriente Clasista y Combativa», «Central de Trabajadores de la Economía Popular» y el «Movimiento Evita». Recientemente todos ellos han establecido una alianza de unidad de acción con la CGT.

Por otra parte, dentro de las «Comisiones Internas», vigentes en grandes empresas y que tienen mucha autonomía respecto al sindicato de la rama de actividad, se han consolidado numerosos pero pequeños grupos de izquierda con mucha capacidad de movilización.

Las orientaciones de política económica del actual gobierno y sus consecuencias en el corto plazo han generado numerosos conflictos: los sindicatos básicamente reivindican por aumentos de salarios, contra los despidos y por obtener rebajas impositivas, y los movimientos sociales, a su vez, reclaman el otorgamiento de más subsidios y el aumento de sus montos, extremadamente bajos. Esta diversidad de actores y de orientaciones, unida a la recesión o estancamiento, permiten al gobierno negociar sector por sector, ponerlos en competencia y sacar con ello ventajas.

### Contexto Tecnológico

La investigación científica y el desarrollo tecnológico tienen en Argentina una tradición significativa. Tanto en lo que se refiere a la ciencia como a la tecnología se alcanzaron (si bien en épocas distintas) resultados tempranos, particularmente en comparación con el resto de los países de América Latina. Actualmente, en el contexto global de la importancia creciente del conocimiento científico y tecnológico, Argentina enfrenta obstáculos para formular una política científica y tecnológica acorde con sus capacidades y su historia, pero cuenta aún con oportunidades razonables.

La mayoría de las instituciones destinadas a diseñar y ejecutar políticas destinadas al desarrollo científico y tecnológico en Argentina fueron establecidas en la segunda mitad de la década de los cincuenta. La CNEA fue creada en 1950 y reorganizada en 1956; el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) fue creado en aquel mismo año; el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), al año siguiente y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), en 1958. Este último organismo, concebido como un instrumento para promover la investigación científica en las universidades, estuvo parcialmente inspirado en el modelo del CNRS francés.

Diez años más tarde, en 1968, se creó un nuevo organismo —el CONACYT—, cuyo objeto era regular el conjunto de la trama institucional de la política científica y tecnológica. Tuvo vida efímera, pero es el

antecedente histórico de la actual Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Durante los siguientes treinta años no se crearían nuevas instituciones.

En general, la historia institucional de la política científica y tecnológica ha transcurrido en Argentina más próxima a la perspectiva y los intereses de la investigación académica que a las demandas del sector productivo. La creación de los organismos puede ser explicada en función de tres factores: en primer lugar, el auge de la teoría del desarrollo; en segundo lugar, y en relación con lo anterior, la creencia acerca de que el Estado debía desempeñar un papel protagónico en el estímulo y la producción de conocimientos científicos y tecnológicos y que, adicionalmente, era necesario desarrollar una verdadera planificación de dichas actividades. En tercer lugar, la difusión de modelos institucionales para la planificación, promoción y producción de conocimientos difundidos por agencias internacionales como UNESCO y OEA.

A partir de 1996 se llevó a cabo una reestructuración del sistema institucional mediante una nueva definición de los objetivos y los roles de los organismos que lo integran. En particular, se enfatizó la necesidad de orientar la I+D pública hacia las necesidades de innovación del sector productivo.

El Sistema Nacional de Innovación apareció como el concepto organizador de la nueva política pública de ciencia y tecnología tendiente a orientar las actividades científicas y tecnológicas hacia la innovación. Para ello se creó, además, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) con sus dos fondos: el FONCYT, para el financiamiento de proyectos de investigación y el FONTAR para promover la innovación y modernización del sector productivo.

La situación actual demuestra que pese a su tradición de éxitos tempranos, la ciencia argentina atraviesa una crisis profunda que, en parte, acompaña la crisis general del país, pero que, además, obedece a problemas propios. Es cierto que todavía existen grupos de excelencia que mantienen un adecuado nivel de actividad y que, en términos generales, la comunidad científica ha sido activa en la defensa de las instituciones de investigación, pero en su conjunto el panorama actual es un reflejo empobrecido del pasado esplendor. Existen también muy buenos ejemplos de capacidades tecnológicas competitivas a escala internacional, como los de la empresa mixta INVAP y la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE), aunque lamentablemente son aislados, en el escenario de un perfil productivo con escaso valor agregado.

La inversión argentina en ciencia y tecnología apenas alcanza al 0,42% del PBI, mientras que Alemania invierte el 2,26%, Estados Unidos el 2,68%, Francia el 2,32% y Japón ha superado ya el 3%. En América Latina, Brasil alcanzó el 1,05% en el año 2000. La media latinoamericana, de un 0,62%, es superior al valor de Argentina. En valores absolutos (Gráfico 1), Argentina invirtió en 2001 el equivalente a 1.141 millones de dólares, en tanto que México superaba los dos mil doscientos millones y Brasil los seis mil doscientos millones.

**Como conclusión del análisis PEST realizado se puede deducir,** que todo lo mencionado constituye dos miradas sobre la realidad.

Una es la del poder local y mundial para afirmar el rumbo de la política y la economía en el país.

Otra se manifiesta en creciente descontento y aliento a la conflictividad para evidenciar la necesidad de un rumbo que modifique la ecuación de beneficiarios y perjudicados.

En el horizonte aparece la renovación de la gestión presidencial del 2019, que hasta hace muy poco parecía inducir una segura reelección de la gestión Macri y que ahora, de cara a la situación en curso y el descontento que se organiza en protesta, puede augurar una disputa con resultados imprevisibles.

Un problema no menor apunta, a desentrañar el tipo de cambio político y económico necesario, que no se limita en el cambio de gestión, sino en la perspectiva de construcción de una alternativa que incluye la confrontación con el orden capitalista.

La sola mención de la cuestión anticapitalista, remite a profundos debates relacionados con el movimiento social e intelectual en el país y más allá.

No se trata solo de una cuestión coyuntural, sino que se trata de una cuestión estratégica en el ámbito mundial.

#### **4.1.4. Análisis del Sector**

##### **▪ Análisis del Sector Energético Argentino**

De acuerdo al **Instituto Argentino del Petróleo (IAPG, 2019)**, la producción de petróleo aumentó en octubre de 2018 acumulando ocho meses de incrementos inter anuales consecutivos. La producción acumulada de los últimos doce meses crece levemente. El análisis muestra que la producción de PETRÓLEO CONVENCIONAL (88% del total) disminuyó en octubre 4% i.a y 2,4% en el acumulado del último año móvil. La producción de PETROLEO NO CONVENCIONAL (11,4% del total) se incrementó 56,6% i.a y 38,9% en el año móvil.

En el mes de octubre de 2018 la producción de petróleo tuvo un incremento i.a. del 2% respecto al mismo mes de 2017, siendo el octavo mes consecutivo de aumento interanual en la producción. Sin embargo, para analizar este dato debe tenerse presente que el nivel de producción en octubre de 2017 estuvo entre los más bajos de las últimas dos décadas.

Por otra parte, la producción acumulada de petróleo durante los últimos doce meses fue un 1,4% superior a la de igual periodo del año anterior. Sin embargo, al igual que el caso interanual, para analizar este dato hay que tener en cuenta que la producción en los meses de 2017 ha sido la más baja de la últimas dos décadas.

Desagregado por principales operadores se observa que YPF ha incrementado su producción acumulada en el último año móvil un 2,8%, Pan American Energy 4,3% y Tecpetrol 7,3%. Estas tres empresas ocupan el 72% de la producción total de petróleo.

Desagregando por principales operadores, en la cuenca Austral se observa que hay un incremento en la producción acumulada en el año móvil de Total del 3,1% (off-Shore), ENAP Sipetrol del 34,8% (Off-Shore) y Roch (On-Shore) del 142,5%, Estas empresas representan el 30%, 24% y 22% del total de la cuenca respectivamente.

- I. La producción de petróleo no convencional** aumentó 56,6% i.a y 38,9% en el acumulado de los últimos doce meses a octubre de 2018 según datos de la Secretaría de Energía (capítulo IV).
  - La producción de petróleo no convencional se incrementó 56,6% i.a debido al aumento del 65,5% i.a en el Shale y del 0,7% i.a en el Tight. La producción acumulada en los últimos doce meses de shale creció 39,7% mientras que la de Tight aumentó 34,9% en el mismo periodo.
  - En el mes de octubre de 2018 la producción no convencional representó el 15,2% del total, mientras que en el acumulado del último año móvil a octubre es del 12,3% del total producido.
  
- II. La producción de Gas Natural** se incrementó 7,5% i.a en octubre de 2018 respecto del mismo mes de 2017 acumulando once meses de incrementos inter anuales consecutivos. La producción acumulada en los últimos doce meses a octubre 18 aumentó 4,6% respecto a igual periodo del año anterior. TECPETROL: nuevamente presenta un crecimiento notable.
  - La Cuenca Austral y la Cuenca Neuquina, que concentran el 84% de la producción Nacional, aumentan su producción acumulada anual 6,4% y 13,1% respectivamente.
  - Desagregando por principales operadores se observa que la producción acumulada del último año móvil de YPF y Pan American Energy ha sido 0,7% y 3,5% menor respectivamente. Estas empresas representan el 44% del total. En contraste, Total Austral, que produce el 25% del gas en Argentina, aumentó su producción acumulada en el último año móvil 0,4%.
  - TECPETROL con un peso del 7% en el total de la producción nacional duplicó nuevamente su producción acumulada en el último año móvil con un aumento del 119% pasando de 1.481 MMm3 a 3.248 MMm3. Esto implica un aporte de 1.767 MMm3, es decir 3,9 puntos porcentuales de los 4,6 totales que resultó la variación acumulada del año móvil. Esto implica que Tecpetrol ha explicado el 85% del incremento observado en la producción de Gas Natural.
  - La producción de GAS NATURAL CONVENCIONAL (66% del total) sigue disminuyendo: en octubre 7,5% i.a y 5,7% en el acumulado del último año móvil. Por el contrario, la producción de GAS NATURAL NO CONVENCIONAL se incrementa 46,9% i.a y 33,8% en el año móvil siendo el 33,5% del total anual producido.
  
- III. La producción de GAS NATURAL NO CONVENCIONAL** (33,4% del total) aumentó 46,9% i.a y 33,8% en el acumulado de los últimos doce meses a octubre de 2018 según los datos de la Secretaría de Energía (capítulo IV).

- La producción de gas no convencional se incrementó 46,9% i.a debido al aumento del 243% i.a en el Shale gas, que compensó la caída del 6,3% i.a en la producción de Tight.
- La producción acumulada en los últimos doce meses de shale gas creció 164,3% mientras que la de Tight aumentó 5% en el mismo periodo.

- IV. Las ventas de naftas y gasoil** disminuyeron en el mes de octubre de 2018 medidas en cantidades. Esta vez la variación fue de -5,4% i.a mientras que en el cálculo acumulado para el último año móvil tuvieron un aumento del 1,6%. Las ventas de Gasoil acumuladas durante los últimos 12 meses tuvieron aumento del 0,7% respecto a igual periodo del año anterior, mientras que las Naftas aumentaron sus ventas acumuladas en el año móvil 4,2%.
- V. El Petróleo procesado** acumulado para el último año móvil presenta una disminución del 3,9%. Esta caída en el procesamiento de petróleo en el año móvil (-3,9%) se contrasta con la suba en la demanda de naftas y gasoil (+1,6%), lo cual sugiere que las importaciones de combustibles líquidos aumentan.
- VI. El Gas entregado** en el mes de septiembre de 2018 totalizó 3.885 millones de m<sup>3</sup>. Las entregas totales fueron 0,8% inferior en términos i.a mientras acumula un aumento del 2,4% en los últimos doce meses corridos respecto a igual periodo del año anterior.
- El Gas entregado a los usuarios residenciales disminuyó 18,4% i.a a la vez que en el acumulado del último año móvil presenta un incremento del 1,5%.
  - Por otra parte, el Gas entregado a la Industria tuvo un aumento del 4,7% i.a y de 6% en el acumulado para el último año móvil. Las Centrales Eléctricas tuvieron un consumo 11,7% superior al de septiembre de 2017 mientras que han aumentado su demanda un 2,7% en el acumulado de los últimos doce meses corridos.
  - Este crecimiento de consumo de gas natural en centrales térmicas refleja un proceso de sustitución entre combustibles al interior del sector energético.
  - La producción nacional de gas natural crece a un ritmo levemente superior al ritmo de crecimiento de la demanda interna (spread de 2,1%). El hecho de que en crecimiento en la demanda de gas en el acumulado para el año móvil sea 2,4% y de la oferta 4,6% implica una baja en las importaciones de este combustible en 10,9%, reflejado en la menor importación de Gas de Bolivia y principalmente de GNL.
- VII. El precio spot del gas natural Henry Hub** fue de US\$ 3,28 MMBtu (millón de Btu) en octubre de 2018, incrementándose 13,9% i.a y 9,3% respecto al mes anterior. En el caso Argentino, el precio del Gas Natural en boca de pozo (lo que reciben los productores locales) fue de 4,72 US\$/MMBtu en junio de 2018 (último dato disponible), lo cual implica un precio 6,9% inferior al mes anterior aunque 30,3% superior a igual mes del año anterior.

**VIII. Para el mes de octubre de 2018**, la demanda total de energía eléctrica fue 3,4% inferior a la del mismo mes del año anterior; la demanda del último año móvil (periodo octubre 2017 a septiembre 2018) aumentó el 1,7% respecto a igual periodo del año anterior.

- Los datos referentes a la variación de la demanda media del último año móvil son positivos para todas las categorías de consumo: la categoría residencial aumentó 3%, mientras los usuarios comerciales aumentaron 1% su consumo medio del último año móvil. Adicionalmente, los datos son también positivos para la demanda media móvil de la categoría industrial/comercial (+0,6%).
- En octubre de 2018 el costo monómico medio (costo promedio de generación eléctrica) respecto a septiembre de 2017 tuvo un incremento del 127,8% i.a, mientras que el precio monómico estacional (precio promedio que paga la demanda) aumentó 125,7% i.a. **Estas variaciones están muy por encima del índice de precios internos mayoristas (IPIM), que en el mismo periodo se incrementó 76,6%.**
- Con estos valores, el precio promedio que paga la demanda alcanza a cubrir el 50% de los costos de generación, siendo el resto cubierto con subsidios. A igual mes del año anterior, el precio pagado por la demanda cubría el 48% de los costos de generación eléctrica, lo cual implica que a pesar de que los **precios** que paga la demanda por la energía eléctrica subieron más que el IPIM, no se ha logrado la recuperación de los costos. Es decir, que el esfuerzo que ha hecho la población en pagar la recomposición tarifaria no ha logrado su objetivo primordial: cubrir el costo de generación.

**IX. La producción total de biocombustibles** medida en toneladas disminuyó 12,6% i.a en septiembre de 2018, mientras que arroja una variación positiva del 2,5% en el cálculo acumulado para el año móvil al mes de referencia.

- La producción de Bioetanol en base a maíz y caña de azúcar aumentó 3,1% i.a en septiembre de 2018. Mientras que en el cálculo acumulado durante los últimos 12 meses al mes de referencia la producción aumentó 4,5%.
- La producción de Biodiesel disminuyó en el mes de agosto de 2018, siendo un 18,6% menor respecto al mismo mes del año anterior. Por otra parte, se observa un aumento del 1,9% en la producción acumulada en el último año móvil.

**X. La balanza comercial energética** del mes de octubre de 2018 se muestra superavitaria en US\$ 11 millones. A su vez, el déficit comercial energético acumulado a octubre de 2018 se redujo un 15,9%, pasando de un déficit de USD -3.020 millones en 2017 a uno de USD -2.541 millones en el mismo periodo de 2018. Esto implica un déficit USD 479 millones inferior al del mismo periodo de 2017.

**XI. Los subsidios energéticos** devengados presentan un aumento en términos acumulados al mes de octubre de 2018 según datos de ASAP.

- Las transferencias para gastos corrientes (los subsidios energéticos) aumentaron 46,3% en el acumulado a octubre de 2018 respecto a igual periodo del año anterior. Esto implica mayores subsidios por la suma nominal de \$ 40.143 millones en los diez meses de 2018 respecto a igual periodo de 2017.
- El valor anualizado a septiembre, al tipo de cambio del mes, de los subsidios energéticos en dólares ha sido de USD 2.846 millones, esto es un 31% inferior a los USD 4.138 millones del año anterior.
- Las ejecuciones presupuestarias más importantes acumuladas a octubre de 2018 fueron para CAMMESA (\$ 74.095 millones) que aumentó 80,7%, ENARSA con \$ 32.791 millones, es decir un 268,1% más que igual periodo del año anterior, y el Programa de Incentivos a la Producción de Gas Natural – ex Plan Gas – (\$ 10.832 millones) que recibió un 55,8% menos en concepto de subsidios respecto a igual periodo del año anterior. Además, el Fondo fiduciario para consumo de GLP (\$ 6.271 millones) aumentó 35,8%.

#### **4.1.4.1. Factores Clave de Éxito de la Industria**

En este apartado, se hace referencia a los factores claves de éxito (FCE) de la industria, sobre los cuales MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA debe centrar sus esfuerzos, para ayudar a concretar el posicionamiento buscando frente a sus competidores, y que este posicionamiento sea sostenible y escalable.

Los FCE a tener en cuenta según los objetivos buscados son:

- I. **Calidad en el servicio:** Para los clientes del sector, es sumamente importante que el servicio vinculado al producto sea efectivo y eficiente, que denote profesionalismo y calidad.
- II. **Stock permanente:** El segmento de lubricantes, necesariamente amerita un correcto dimensionamiento de stock permanente, ya que los clientes requerirán una rápida respuesta a su necesidad, dando la insatisfacción de esta, la posibilidad a que adquieran el producto en la competencia.
- III. **Servicio técnico/postventa:** Relacionado a la calidad y eficiencia de los servicios, amerita incluir en los factores claves de éxito, proveer un servicio técnico y de postventa especializado, que brinde respaldo y tranquilidad al cliente.
- IV. **Calidad en el producto:** De acuerdo a los objetivos de posicionamiento de la marca MOBIL, resulta imperioso proveer a los clientes, de un producto de excelente calidad.

- V. **Precio de los productos:** De acuerdo a los objetivos de posicionamiento de la marca MOBIL, resulta imperioso proveer a los clientes, de un producto con precios competitivos, sin descuidar la calidad percibida.
- VI. **Gestión de logística:** Relacionado al factor del stock, es necesaria una correcta planificación y gestión de la logística de abastecimiento, para que el cliente disponga del producto en tiempo y forma.
- VII. **Flexibilidad financiera:** Es una ventaja competitiva importante, de acuerdo a la economía actual, disponer de medios y formas de pago, que se adapten a cada categoría de clientes.

#### 4.1.4.2. Impulsores del Cambio

Podemos enumerar las principales fuerzas impulsoras en el mercado de lubricantes, de la siguiente manera:

- ✓ **Internet y el Comercio Electrónico:** sin lugar a dudas internet ha sido una de las mayores fuerzas impulsoras de toda la historia. La eliminación de fronteras y la posibilidad de abrir el comercio a todo el mundo ha afectado la forma tradicional de comercio. Internet ha abierto todo tipo de oportunidades y amenazas para las empresas, fomentando la competencia abierta.
- ✓ **Globalización de la industria:** la industria se encuentra en un proceso constante de globalización por varias razones, como por ejemplo las estrategias comerciales agresivas por dominar cada vez una mayor porción de mercado.
- ✓ **Cambios en el índice del crecimiento de la industria:** el crecimiento, estancamiento o decrecimiento de la industria es un factor clave en este análisis, ya que permitirá al empresario planificar a largo plazo al conocer cuál es el futuro de la industria, y así decidir si seguir invirtiendo en ella o salir antes que sea demasiado tarde.
- ✓ **Cambios en las preferencias de consumo:** esto es un cambio en la tendencia de consumo, no de moda. Hay una clara diferencia entre ambas, la primera es un cambio sostenido en el tiempo, mientras que el segundo es un cambio temporal y habitual. Un ejemplo de cambio en la tendencia de consumo, es la inclinación a lubricantes sintéticos.
- ✓ **Cambio tecnológico:** los avances tecnológicos permiten a las empresas producir de forma más eficiente, lo que puede alterar rápidamente la industria.
- ✓ **Políticas Gubernamentales:** una ley, un decreto o una normativa que se imponga o deje de lado, puede hacer que un mercado deje de ser rentable y la industria culmine de forma espontánea.

#### 4.1.4.3. Análisis del Sector de Lubricantes: 5 FUERZAS DE PORTER

Desde el enfoque de planificación y estrategia corporativa propuesto por Michael E. Porter, existen 5 fuerzas que determinan las variables y consecuencias sobre rentabilidad a largo plazo.

En base a esta herramienta, a continuación, se desarrolla el análisis del sector:

##### ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si analizamos la posibilidad de que una nueva empresa, pretenda comercializar lubricantes en Argentina, nos encontramos con una primera barrera técnica importante.

Los requisitos a cumplir para poder comercializar lubricantes, están regulados por rigurosos estándares, exigidos por organizaciones industriales tales como el Instituto Americano de Petróleo (API – por sus siglas en inglés), la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles (ACEA – por sus siglas en inglés), la Organización Japonesa de Estándares Automotrices (JASO – por sus siglas en inglés) y la Sociedad de Ingenieros Automotrices (SAE – por sus siglas en inglés), quienes establecen normas específicas para definir el desempeño de los lubricantes.

Cada norma define los requisitos técnicos, propiedades físicas (como la viscosidad), resultados de prueba del motor y otros criterios para la formulación de lubricantes y aceites.

En estas normas establecen las mínimas especificaciones técnicas de lubricantes que puede ser comercializado en Argentina, y los detalles de la información que debe contener la etiqueta.

Es decir, es mandatorio comercializar un lubricante que cumpla con estos exigentes parámetros internacionales, si se desea ingresar al mercado Argentino.

Por otro lado, existen otras barreras de entrada, como por ejemplo:

- ✘ Requisitos legales (contratos de zonificación que demarcan la zona de venta de cada distribuidor, seguros de ART para el personal y seguros de responsabilidad civil de los vehículos, cumplimiento de normas laborales, impositivas y fiscales) de todos los proveedores hacia los distintos distribuidores.
- ✘ Importantes inversiones de capital e infraestructura para las instalaciones y la compra de vehículos con plataformas hidráulicas especiales para la distribución de productos.
- ✘ Elevados requisitos de cantidad de compras de productos, por parte de los proveedores, para obtener un costo competitivo, lo cual necesariamente exige a la empresa, altos niveles de ventas.

**Por todo esto, concluimos que la amenaza de entrada de nuevos competidores es BAJA.**

### ✓ **Amenaza de Productos Sustitutos**

En relación a los lubricantes no existen sustitutos, todo automóvil requiere un aceite automotriz para poder hacer funcionar el motor.

Si bien, en los últimos años se han desarrollado automóviles eléctricos, híbridos y a hidrógeno, los movimientos mecánicos que permiten el funcionamiento de un automóvil se deben, necesariamente, lubricar.

Hay diferentes marcas de lubricantes de diversos precios tanto nacionales como importados, pero ningún producto puede sustituir al lubricante automotriz.

El comprador tendrá que hacer uso de una marca existente en el mercado para poder hacer el cambio de aceite a su vehículo según indique las especificaciones en el manual del fabricante.

**Por esto, la amenaza de productos sustitutos es relativamente BAJA, ya que no existen en la actualidad, productos que sustituyan al lubricante, en ninguna de sus funciones.**

### ✓ **Poder de Negociación de los Proveedores**

Actualmente la ley Argentina no permite que existan monopolios, y existe mucha variedad de proveedores que pueden ser utilizados para el negocio de lubricantes tanto a nivel de materiales de empaque, como aditivos.

Es habitual que las plantas de producción de lubricantes sean las que provean tanto las materias primas (básicos y aditivos) como el armado y empaquetado de los productos.

Esto se hace, a través de la firma de un contrato de prestación de servicios en donde se enmarque los lineamientos necesarios para poder satisfacer las necesidades.

Este proceso llamado Blending es una práctica común en el mercado de lubricantes donde muchas marcas son elaboradas en las plantas de lubricantes de terceros, bajo las normas de calidad establecidas en el contrato.

Dado que a las plantas les interesa reducir sus costos fijos, la producción a terceros es la mejor alternativa que han encontrado.

En la actualidad existe un número considerable de proveedores, ya sea que provean solo envases, o solo materias primas, o bien, un servicio integral, enfocado en entregar un producto listo para la venta.

**Por lo analizado en este punto, el poder negociación de los proveedores se considera MEDIO.**

### ✓ **Rivalidad entre los Competidores**

El mercado de lubricantes argentino, se compone por productos tanto nacionales como importados. Esto genera, que la competencia se desarrolle en base a dos factores: la calidad y el precio.

Por esto, la rivalidad entre los competidores, se da de acuerdo al tipo de cliente en los que se enfoque cada empresa.

Hay clientes que ponderan el bajo precio, en contra de la calidad, como por otro lado, existen clientes (mayoritariamente empresas), que buscan calidad en los productos, sin que sea el precio un factor preponderante a la hora de la elección.

La actual recesión de la economía, y el impacto negativo en las ventas que provoca este fenómeno en el mercado de lubricantes, hace que las estrategias de marketing y ventas que adoptan las empresas multinacionales, sean extremadamente agresivas, buscando mantener la participación de mercado, en detrimento de la rentabilidad.

Por esto, las empresas nacionales, muchas veces con menor participación de mercado, se ven afectadas por la competencia agresiva por parte de grandes organizaciones, las cuales reducen sus precios de venta, a tal punto, que sumado a una mayor calidad de sus productos, genera que las empresas más pequeñas, no puedan competir contra estas corporaciones.

Ante este aumento de rivalidad entre los competidores, las empresas más débiles, buscan nuevos nichos de mercado, y muchas veces, valor agregado a sus productos, proveyendo servicios de post-venta, que les permita fidelizar nuevos clientes, y así, sobrevivir a la recesión.

**Por lo tanto, la rivalidad entre los competidores se considera ALTA.**

#### ✓ Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es relativo dependiendo del tipo de cliente. Por un lado, los compradores representados por empresas petroleras y de transporte poseen un poder relativo de negociación en cuanto al precio ya que ellos están dispuestos a pagar un precio mayor dependiendo del valor brindado en el producto o en el servicio diferencial que brindan los principales distribuidores.

A la hora de la venta de este tipo de productos, estos clientes les exigen a sus vendedores que cumplan con ciertos requisitos de envergadura como: asesoramiento técnico y servicio postventa, como así también elementos de seguridad para los colaboradores al momento de la entrega de la mercadería.

También, les exigen que transporten los productos en vehículos adecuados con todas las medidas de seguridad en perfecto estado y que posean un cierto nivel de stock adecuado a sus necesidades. A medida que las exigencias y requerimientos de los clientes aumentan, los distintos distribuidores del mercado pueden establecer un precio más elevado para sus productos ya que los clientes perciben el valor agregado que se despliega en el proceso de venta, distribución y servicio postventa (*Cadena de Valor de los Distribuidores*). Todo ello es parte del servicio diferencial que brindan cada uno de los distribuidores.

Por otro lado, existen otros clientes en el sector que están representados por empresas más pequeñas como *Lubricentros, Talleres y Pequeños Agricultores*.

Estas empresas tienen más poder de negociación ya que buscan bajo precio y tienen mucha facilidad para sustituir a su proveedor actual por un competidor. A diferencia de los compradores que buscan productos de calidad con un excelente servicio de entrega y post-venta, estos clientes negocian el precio dejando a un lado la calidad del producto.

**Por último, el poder de negociación de los compradores se considera MEDIO.**

#### **4.1.4.3.1. Conclusión del Análisis**

Del análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, se puede afirmar que la industria en la que compete MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA posee un atractivo moderado por las siguientes razones:

- ❖ Por un lado, el poder que presentan los proveedores clave es significativo, lo cual genera una dependencia de las empresas distribuidoras frente a los mismos.
- ❖ Por otro lado, la situación es similar con respecto al poder de negociación de los principales compradores, quienes influyen en las decisiones y operaciones de las empresas del sector, negociando precios y servicios, especialmente.
- ❖ Sin embargo, la industria presenta un cierto atractivo dado que la amenaza de nuevos competidores a la misma es moderadamente débil, debido a la gran cantidad de barreras que impiden el ingreso de nuevas empresas.
- ❖ Por último, la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja o débil, ya que no existen en la actualidad, productos que sustituyan al lubricante, en ninguna de sus funciones.

#### **4.1.5. Análisis del Mercado**

El mercado argentino de lubricantes está compuesto por nueve empresas, cinco de las cuales también participan de la venta de combustibles. En conjunto, comercializan anualmente alrededor de 185 millones de litros, la gran mayoría producidos localmente.

En cuanto a los lubricantes automotrices, específicamente, que alguna vez fue un componente inseparable de las naftas y el gasoil en la suma de rentabilidad para las estaciones de servicio, transita un presente muy diferente del que atraviesan los combustibles.

Según datos dados a conocer por la **Secretaría de Energía (SE, 2019)**, en abril la venta interanual de aceites cayó 4 % respecto al mismo mes de 2018. Sin embargo, considerando las ventas en las bocas de expendio exclusivamente la demanda escaló 5.6 % durante este período.

Para los especialistas, el declive está relacionado directamente con las nuevas tecnologías motrices que exigen un cambio más prolongado. Es que los últimos modelos proponen el reemplazo del lubricante a los 10.000 kilómetros, el doble de tiempo recomendable que hace tan solo cinco años atrás.

La líder del mercado es YPF, que comercializa uno de cada tres litros que consumen los autos argentinos. Un poco más atrás se ubica SHELL, con el 19 % del market share, seguida por MOOVE

LUBRICANTES ARGENTINA (Mobil) con el 13% y Axion Energy con el 11%. Total, Petrobras, Chevron y otros completan la nómina.

El mercado de lubricantes en la Argentina está mucho más atomizado que el de las naftas. Si bien YPF es líder en ventas, la diferencia entre las petroleras es mucho menor que la que se registra en los combustibles líquidos.

A pesar de que son las mismas empresas que participan del mercado de combustibles, la venta de lubricantes en la Argentina no responde a idénticos patrones de inserción en el gusto del consumidor. En este segmento la diferencia entre las petroleras es mucho menor que en las naftas y el gasoil e incluso hay marcas que no participan de esa actividad muy bien posicionadas.

Como se menciona anteriormente la venta de lubricantes en nuestro país no goza del mismo status que las naftas: durante el año pasado el consumo observó una importante caída, aunque este año, comenzó a mostrar señales de recuperación.

De la mano del gran crecimiento del parque automotor, las previsiones para el 2019 son alentadoras. Así lo entienden al menos las empresas que participan de este rubro que estrategias de marketing mediante, se preparan para ganar mayor presencia en un mercado cada vez más competitivo.

#### **4.1.5.1. Población total Argentina**

El último Censo Nacional de Población de 2010 de Argentina se realizó el día 27 de octubre, y fue llevado a cabo por el **Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC, 2010)**. De este censo surgió la base de datos demográficos, sociales y habitacionales más actualizada y completa de la población argentina.

Las mediciones, arrojaron los siguientes resultados:

| Provincia   | Población Censo 2001     | Población Censo 2010     | Crec. intercensal % (2001 - 2010) | Tasa de crecimiento medio anual por mil (2001 - 2010) <sup>9</sup> |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--|
|  Provincia de Buenos Aires       | 13 827 203 <sup>10</sup> | 15 625 083 <sup>11</sup> | 13,0                              | 13,8   |
|  Catamarca                       | 334 568                  | 367 828                  | 9,9                               | 10,6   |
|  Chaco                           | 984 446                  | 1 055 259                | 7,2                               | 7,8  |
|  Chubut                          | 413 234                  | 509 108                  | 23,2                              | 23,6   |
|  Ciudad Autónoma de Buenos Aires | 2 776 138                | 2 890 151                | 4,1                               | 4,5  |
|  Corrientes                      | 930 991                  | 992 595                  | 6,6                               | 8,5  |
|  Córdoba                         | 3 066 801                | 3 308 876                | 7,9                               | 8,5  |
|  Entre Ríos                      | 1 158 147                | 1 235 994                | 6,7                               | 7,3  |
|  Formosa                         | 486 559                  | 530 162                  | 9,0                               | 9,6  |
|  Jujuy                           | 611 888                  | 673 307                  | 10,0                              | 10,7   |
|  La Pampa                        | 299 294                  | 318 951                  | 6,6                               | 7,1  |
|  La Rioja                        | 289 983                  | 333 642                  | 15,1                              | 15,8   |
|  Mendoza                         | 1 579 651                | 1 738 929                | 10,1                              | 10,8   |
|  Misiones                        | 965 522                  | 1 101 593                | 14,1                              | 14,8   |
|  Neuquén                         | 474 155                  | 551 266                  | 16,3                              | 17,0   |
|  Río Negro                       | 552 822                  | 638 645                  | 15,5                              | 16,3   |
|  Salta                           | 1 079 051                | 1 214 441                | 12,5                              | 13,3   |
|  San Juan                        | 620 023                  | 681 055                  | 9,8                               | 10,5   |
|  San Luis                        | 367 933                  | 432 310                  | 17,5                              | 18,2   |
|  Santa Cruz                      | 196 958                  | 273 964                  | 39,1                              | 37,6   |
|  Santa Fe                        | 3 000 701                | 3 194 537                | 6,5                               | 7,0  |
|  Santiago del Estero            | 804 457                  | 874 006                  | 8,6                               | 9,3  |
|  Tierra del Fuego              | 101 079                  | 127 205                  | 25,8                              | 26,0   |
|  Tucumán                       | 1 338 523                | 1 448 188                | 8,2                               | 8,8  |
|  Total del país                | 36 260 140               | 40 117 096               | 10,6                              | 11,4   |

Tabla 10: Censo Nacional de Población de 2010

Fuente: INDEC

## Distribución territorial

Esta población se encuentra sin embargo desigualmente repartida por el país, concentrándose en la zona del Área Metropolitana Buenos Aires o *Aglomerado Gran Buenos Aires* (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense) unas 12 millones de personas, equivalentes al 33% de la población total. Esto convierte a Buenos Aires en la cuarta megalópolis de las 23 existentes en el mundo, y el tercer aglomerado urbano de América Latina, considerablemente detrás de Ciudad de México y Sao Paulo.

La Provincia de Buenos Aires es por mucho la más poblada del país con 15.625.083 habitantes (37% del total nacional), de los cuales 10,5 millones viven en el Gran Buenos Aires y 5,2 millones en el resto de la provincia. Con mucho menos población, le siguen en magnitud las provincias vecinas (al norte) de Córdoba y Santa Fe con poblaciones en torno a los 3,2 millones y la Ciudad de Buenos Aires con 2,8 millones. En total, el 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe) y la Ciudad de Buenos Aires, y en una superficie que no alcanza el 22% del total del país.

Lejos de las cifras apuntadas, con aproximadamente un millón de habitantes se encuentran Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Misiones, Salta, Tucumán y Mendoza, superando ésta última el millón y medio de habitantes. Destaca en este grupo la provincia de Tucumán, con una densidad de población de 70 hab/km<sup>2</sup>, superior a la de provincias más pobladas como Córdoba y Santa Fe e incluso a la media de la provincia de Buenos Aires.

Finalmente, se encuentran el resto de provincias, con Jujuy a la cabeza en densidad de población, y disminuyendo ésta a medida que nos alejamos de la Capital Federal especialmente hacia el Sur, donde se puede afirmar que el proceso de poblamiento prosigue hoy día.

En la Argentina existen 2.171 municipios con un promedio de 18.500 habitantes por municipio. La provincia que más municipios tiene es Córdoba con 428, seguida por Santa Fe con 363, Entre Ríos con 265 y Provincia de Buenos Aires con 134 .

#### 4.1.5.2. Evolución del parque circulante

A continuación, se muestra la evolución del parque automotor por categoría. Total país:

| Año  | Automóviles | Vehículos utilitarios livianos | Vehículos de carga | Ómnibus | Total      |
|------|-------------|--------------------------------|--------------------|---------|------------|
| 2006 | 5.325.231   | 1.370.312                      | 417.042            | 62.785  | 7.175.370  |
| 2007 | 5.745.200   | 1.488.040                      | 440.708            | 64.954  | 7.738.902  |
| 2008 | 6.270.915   | 1.623.612                      | 495.997            | 69.248  | 8.459.772  |
| 2009 | 6.706.100   | 1.681.549                      | 498.957            | 68.267  | 8.954.873  |
| 2010 | 7.604.921   | 1.891.846                      | 546.164            | 73.087  | 10.116.018 |
| 2011 | 8.269.443   | 2.040.269                      | 573.481            | 75.891  | 10.959.084 |
| 2012 | 8.682.726   | 2.122.901                      | 593.476            | 77.445  | 11.476.548 |
| 2013 | 9.451.329   | 2.293.172                      | 625.276            | 87.087  | 12.456.864 |
| 2014 | 10.143.583  | 2.495.304                      | 654.215            | 82.885  | 13.375.987 |
| 2015 | 10.413.343  | 2.571.451                      | 667.221            | 84.211  | 13.736.226 |
| 2016 | 10.711.696  | 2.657.562                      | 680.284            | 85.023  | 14.134.565 |

Tabla 11: Evolución del Parque Automotor

Fuente: ADEFA en base a información del Registro del Automotor

A continuación, se muestra la evolución del parque automotor por categoría. Variación interanual del total país.

| Año         | Automóviles | Vehículos utilitarios livianos | Vehículos de carga | Ómnibus | Total |
|-------------|-------------|--------------------------------|--------------------|---------|-------|
| 2006 - 2007 | 7,9%        | 8,6%                           | 5,7%               | 3,5%    | 7,9%  |
| 2007 - 2008 | 9,2%        | 9,1%                           | 12,5%              | 6,6%    | 9,3%  |
| 2008 - 2009 | 6,9%        | 3,6%                           | 0,6%               | -1,4%   | 5,9%  |
| 2009 - 2010 | 13,4%       | 12,5%                          | 9,5%               | 7,1%    | 13,0% |
| 2010 - 2011 | 8,7%        | 7,8%                           | 5,0%               | 3,8%    | 8,3%  |
| 2011 - 2012 | 5,0%        | 4,1%                           | 3,5%               | 2,0%    | 4,7%  |
| 2012 - 2013 | 8,9%        | 8,0%                           | 5,4%               | 12,5%   | 8,5%  |
| 2013 - 2014 | 7,3%        | 8,8%                           | 4,6%               | -4,8%   | 7,4%  |
| 2014 - 2015 | 2,7%        | 3,1%                           | 2,0%               | 1,6%    | 2,7%  |
| 2015 - 2016 | 2,9%        | 3,3%                           | 2,0%               | 1,0%    | 2,9%  |

Tabla 12: Evolución del Parque Automotor - Variación interanual del total país

Fuente: ADEFA en base a información del Registro del Automotor

#### 4.1.5.3. Actualidad del Mercado

Según la **Asociación de Operadores (AOYPF, 2019)**, la industria de lubricantes para automóviles, registró un crecimiento interanual del 6,1%, por lo cual encendió las expectativas de las principales empresas que vislumbran un crecimiento para el 2019, en producción y ventas.

“Recién ahora, si uno mira la evolución de la industria en los últimos 12 meses, se observa un aumento acumulado del 6,1%, que es importante si se compara con el mismo periodo del 2018, donde el incremento solo había sido del 3%”, afirma el Director de la Cámara Argentina de Lubricantes, Guillermo Viacava (6 de abril del 2019), Evolución del Mercado de Lubricantes, *EL Cronista*, Recuperado de <https://www.cronista.com/>.

| LUBRICANTES M3<br>PROVINCIA | MERCADO          |                  |          | MOBIL            |                  |          |
|-----------------------------|------------------|------------------|----------|------------------|------------------|----------|
|                             | 1º CUATRIM. 2018 | 1º CUATRIM. 2019 | % CAMBIO | 1º CUATRIM. 2018 | 1º CUATRIM. 2019 | % CAMBIO |
| Buenos Aires                | 28.752           | 38.150           | 24,6%    | 9.128            | 9.752            | 6,8%     |
| Capital Federal             | 5.157            | 10.351           | 100,7%   | 1.585            | 1.409            | -11,1%   |
| Catamarca                   | 868              | 1.049            | 17,2%    | 252              | 296              | 17,5%    |
| Chaco                       | 1.644            | 1.923            | 14,5%    | 862              | 733              | -15,0%   |
| Chubut                      | 2.368            | 1.913            | -23,8%   | 988              | 1.177            | 19,1%    |
| Córdoba                     | 7.988            | 8.678            | 7,9%     | 4.027            | 3.793            | -5,8%    |
| Corrientes                  | 932              | 802              | -16,2%   | 361              | 472              | 30,5%    |
| Entre Rios                  | 2.495            | 2.293            | -8,8%    | 784              | 820              | 4,5%     |
| Formosa                     | 408              | 235              | -73,7%   | 137              | 307              | 124,5%   |
| Jujuy                       | 745              | 920              | 19,1%    | 758              | 588              | -22,5%   |
| La Pampa                    | 1.403            | 1.247            | -12,5%   | 722              | 697              | -3,4%    |
| La Rioja                    | 455              | 372              | -22,5%   | 203              | 277              | 35,9%    |
| Mendoza                     | 3.429            | 3.778            | 9,3%     | 2.204            | 2.119            | -3,8%    |
| Misiones                    | 1.594            | 1.771            | 10,0%    | 815              | 795              | -2,3%    |
| Neuquén                     | 3.296            | 2.926            | -12,6%   | 1.623            | 1.802            | 11,0%    |
| Rio Negro                   | 931              | 1.058            | 12,0%    | 599              | 547              | -8,7%    |
| S/D                         | 1.897            | 2.157            |          |                  |                  |          |
| Salta                       | 1.667            | 1.761            | 5,3%     | 1.337            | 1.262            | -5,6%    |
| San Juan                    | 2.080            | 2.189            | 5,0%     | 1.948            | 1.684            | -13,5%   |
| San Luis                    | 644              | 555              | -15,9%   | 424              | 470              | 10,7%    |
| Santa Cruz                  | 1.005            | 928              | -8,3%    | 481              | 442              | -8,0%    |
| Santa Fe                    | 9.836            | 10.151           | 3,1%     | 3.286            | 3.467            | 5,5%     |
| Santiago del Estero         | 821              | 940              | 12,7%    | 676              | 605              | -10,5%   |
| Tierra del Fuego            | 462              | 617              | 25,1%    | 203              | 281              | 38,9%    |
| Tucuman                     | 2.626            | 2.856            | 8,1%     | 1.185            | 1.295            | 9,3%     |
| TOTAL                       | 88.694           | 94.424           | 6,1%     | 34.589           | 35.092           | 1,5%     |

Tabla 13: Variación interanual venta de lubricantes Mercado Arg. / Mobil  
Fuente: Información pública recopilada por Asociación de Operadores (AOYPF)

| MERCADO TOTAL ARGENTINA - M3 |             |            |             |            |
|------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|
| LUBRICANTES                  | ENERO 2018  | % MERCADO  | ENERO 2019  | % MERCADO  |
| YPF                          | 8047        | 34%        | 8526        | 34%        |
| SHELL                        | 4487        | 19%        | 4023        | 16%        |
| <b>MOBIL</b>                 | <b>3527</b> | <b>15%</b> | <b>3962</b> | <b>16%</b> |
| AXION ENERGY                 | 2854        | 12%        | 3012        | 12%        |
| TOTAL                        | 2635        | 11%        | 2864        | 11%        |
| OTROS                        | 1795        | 8%         | 2856        | 11%        |
| TOTAL                        | 23345       |            | 25243       |            |

Tabla 14: Posición Mercado Lubricantes por Marca Enero 2018/Enero 2019  
Fuente: Información pública recopilada por Asociación de Operadores (AOYPF)

#### 4.1.5.4. Segmentos Competitivos

EL Market share de lubricantes en Argentina, se compone de la siguiente manera:

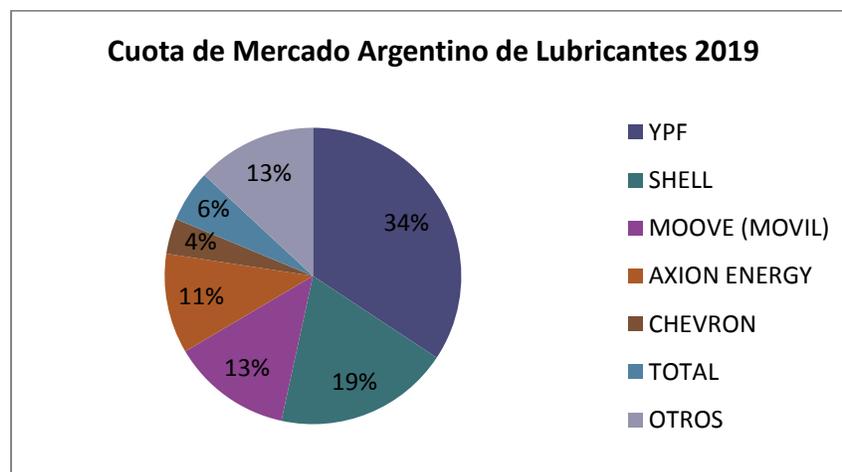


Figura 5: Cuota de Mercado Argentino de Lubricantes 2019  
Fuente: Elaboración propia

Según la **AOYPF**, la posición competitiva de los distintos rivales dentro de cada uno de los segmentos de mercado de la zona se puede resumir de la siguiente manera:

- **Industria** (total mercado 380Mm3): En este segmento *YPF* se posiciona como líder con un 31% del potencial total del mismo, seguido en segundo lugar por *Chevron* y posteriormente por *Shell*, *Axion Energy*, *Mobil* y *otros*.
- **Automotriz** (total mercado 290Mm3): En este segmento *YPF* ocupa el primer lugar con un 39%, seguido en segundo lugar por *Shell*, luego se encuentran *Mobil*, *Total* y *otros*.

- **Transporte** (total mercado 156Mm3): En este segmento la participación de *YPF* es del 31%, por lo cual, se entiende que la posición de liderazgo se encuentra compartida con *Shell* y *Mobil*, repartiéndose las otras marcas una porción inferior de mercado.
- **Agro** (total mercado 130Mm3): En este segmento *YPF* y *Axion Energy* se disputan el primer lugar, y luego le sigue *Total*. La marca *Mobil*, se encuentra en el cuarto lugar, con una participación de mercado inferior al 9%.
- **Portuario** (total mercado 600Mm3): En este segmento, sin lugar a dudas, el líder es *Shell* con el 60% de la participación, seguido por *YPF* con el 20% y *Mobil* con el 11%.

El transporte marítimo y fluvial se realiza en los más de 80 puertos de los que dispone el país. El transporte fluvial, permite la salida de gran parte del tonelaje exportado, básicamente cereales.

Sus principales puertos, ubicados sobre el río Paraná, son Rosario, San Lorenzo, Santa fe, Barranqueras, San Nicolás y Campana. En cuanto a las principales vías fluviales, están constituidas por los ríos de La Plata, Paraná, Uruguay, y Paraguay; en total más de 3.500 Km. navegables.

A lo largo de la ribera se localizan más de una docena de terminales dedicadas especialmente a la exportación de agro a granel y específicamente el Puerto de Rosario propiamente dicho (de carga general y granel) bajo responsabilidad del Ente Administrador y que se extiende actualmente desde el límite Sur del Parque España hasta el Brazo Norte del Arroyo Saladillo, ocupando algo más de 140 hectáreas.

La flota nacional de buques para la navegación comercial está compuesta por 1413 unidades, de las que 1152 son para transporte fluvial y 81 para ultramar. En total suman 313.000 toneladas de registro bruto.

| PROVINCIA       | PUERTO             | MOV.TOTAL DE MERCADERIAS |              |
|-----------------|--------------------|--------------------------|--------------|
|                 |                    | Periodo                  | En Toneladas |
| Chaco           | Barranqueras       | ENERO-DICIEMB            | 584.395      |
| Santa Fe        | Reconquista        | ENERO-DICIEMB            | 306.000      |
| Entre Ríos      | Diamante           | ENERO-DICIEMB            | 1.036.210    |
| Entre Ríos      | C.del Uruguay      | ENERO-DICIEMB            | 355.673      |
| Formosa         | Formosa            | ENERO-DICIEMB            | 115.909      |
| Santa Fe        | Santa Fe           | ENERO-DICIEMB            | 687.567      |
| Santa Fe        | V.Constitución     | ENERO-DICIEMB            | 1.441.662    |
| Santa Fe        | S Lorenzo/S Martin | ENERO-DICIEMB            | 32.178.651   |
| Santa Fe        | Rosario            | ENERO-DICIEMB            | 9.898.396    |
| Entre Ríos      | Ibicuy             | ENERO-DICIEMB            | 34.940       |
| Buenos Aires    | Ramallo            | ENERO-DICIEMB            | No operó     |
| Buenos Aires    | San Nicolas        | ENERO-DICIEMB            | 4.268.577    |
| Buenos Aires    | San Pedro          | ENERO-DICIEMB            | 1.047.284    |
| Buenos Aires    | Campana            | ENERO-DICIEMB            | 8.975.466    |
| Buenos Aires    | Zárate             | ENERO-DICIEMB            | 773.696      |
| Capital Federal | Buenos Aires       | ENERO-DICIEMB            | 6.957.552    |
| Buenos Aires    | Dock Sur           | ENERO-DICIEMB            | 10.460.239   |
| Buenos Aires    | La Plata           | ENERO-DICIEMB            | 5.551.438    |
| Buenos Aires    | Mar del Plata      | ENERO-DICIEMB            | 306.037      |
| Buenos Aires    | Quequen            | ENERO-DICIEMB            | 4.927.583    |
| Buenos Aires    | Ing White          | ENERO-DICIEMB            | 5.888.068    |
| Buenos Aires    | Galvan             | ENERO-DICIEMB            | 2.762.686    |
| Buenos Aires    | Rosales            | ENERO-DICIEMB            | 8.225.427    |
| Río Negro       | S. Antonio Este    | ENERO-DICIEMB            | 506.570      |
| Chubut          | Rawson             | ENERO-DICIEMB            | 12.517       |
| Chubut          | Madryn             | ENERO-DICIEMB            | 1.137.563    |
| Chubut          | Caleta Cordova     | ENERO-DICIEMB            | 8.052.051    |
| Chubut          | Com.Rivadavia      | ENERO-DICIEMB            | 400.567      |
| Santa Cruz      | Caleta Olivia      | ENERO-DICIEMB            | 7.513.366    |
| Santa Cruz      | Caleta Paula       | ENERO-DICIEMB            | 52.730       |
| Santa Cruz      | San Julián         | ENERO-DICIEMB            | No operó     |
| Santa Cruz      | Deseado            | ENERO-DICIEMB            | 308.971      |
| Santa Cruz      | Punta Quilla       | ENERO-DICIEMB            | 30.560       |
| Santa Cruz      | Rio Gallegos       | ENERO-DICIEMB            | 124.049      |
| Santa Cruz      | Punta Loyola       | ENERO-DICIEMB            | 1.764.120    |
| T.del Fuego     | Ushuaia            | ENERO-DICIEMB            | 270.638      |

Tabla 15: Actividad transporte portuario 2018

Fuente: Dpto. Fiscalización y Estadística – DNP (Dirección Nacional de Puertos)

#### 4.1.5.5. Principales Canales de Distribución

##### I. Lubricentos

- Este es un negocio que se encuentra atomizado, surgiendo numerosos locales.
- No hay en el mercado grandes cadenas. En general son dueños de un solo local, hay muchos que tienen 2 o 3, pero ninguno que cuente con 20 locales de lubricentos.
- Se estima en un total de **3000 la cantidad de lubricentos** en todo el país.
- La negociación la realiza el lubricentro, actualmente tiene más poder de compra. Se trata de un cuentapropista, mecánico o dueño de estaciones de servicio (antes eran marginales).
- El negocio creció mucho, representan algo **más del 50% de cambio de aceite** a nivel país para el segmento de automotriz.
- Lubricentro **tiene el apoyo de todas las marcas que no tienen bandera**. Por ejemplo Castrol es una marca muy reconocida pero no puede plantearse como negocio mono-marca necesita del lubricentro, empresas como esta fortalecen al lubricentro.

- Hoy las **petroleras hacen foco en el lubricentro**, incluso aquellas que antes no lo consideraban canal como el caso de Shell que ahora vende directamente al lubricentro (tienen un canal de venta de lubricante).
- Se encuentran ante nuevas decisiones a tomar, porque hay cada vez más marcas y petroleras que se incorporan al juego. También en el mercado hay un vuelco hacia una mayor calidad de los lubricantes.
- Han tenido en los últimos años un fuerte crecimiento, se están profesionalizando cada vez más y constituyen una parte esencial con los consumidores. Por esa razón, las empresas se encuentran apoyándolos.
- Actualmente, no existen grandes cadenas de lubricentros con un poder económico tan grande como para imponer condiciones a las empresas productoras. Este canal se abastece en general de distribuidores.
- Las fortalezas de los lubricentros pasan porque son un canal multi-marca en el que los consumidores tienen la oportunidad de elegir qué marca utilizar, en un contexto abierto, con horarios flexibles que se adaptan a las necesidades de los clientes, y la mayoría tiene detrás al dueño trabajando a la par de sus empleados.
- La diferenciación en el servicio es un factor clave al momento de elegir un canal. Hay personas que privilegian la velocidad de atención, pero existen otras que requieren de tiempo y una explicación detallada de lo que van a hacer en su auto o de las características del lubricante.
- La participación de los lubricentros en el mercado de lubricantes de cárter de automóviles es muy importante y ha estado aumentando desde hace ya más de 10 años.
- El lubricentro, sufre una fuerte competencia de sus pares, y también por parte de las nuevas estaciones de servicio que han revalorizado el espacio del engrase. En los últimos años, han aparecido también los lubricentros de bandera como YPF Boxes, Lubrax, Shell Helix.
- Este es un canal que aún está en etapa de desarrollo y maduración, y aún existen algunos aspectos que mejorar. Se puede mencionar que no todos tienen una imagen homogénea en cuanto a visibilidad, exposición, oferta al cliente de mayor valor agregado con marcas de lubricantes de prestigio o servicios, entrenamiento y capacitación.
- Sin embargo, esta tendencia de crecimiento se va a mantener en los próximos años gracias al mayor nivel de profesionalismo que dicho canal ha ido ganando, y la creciente confianza que generó entre los consumidores. Sin embargo, esto a la vez significa que si bien aumentará la venta total de litros, no debería aumentar mucho el número de lubricentros porque los consumidores se quedarán con los mejores, los que atiendan bien a sus clientes, los que ofrezcan mayor valor agregado, marcas de lubricantes de prestigio y mejores servicios que sus competidores.

## II. Estaciones de Servicio

- Se abastecen directamente de los productores si su tamaño lo permite, o de distribuidores.

- El lubricante ha dejado de ser exclusivo de la estaciones de servicio; sin embargo, sigue siendo un canal importante y donde se concentra el mayor porcentaje de las ventas sobre todo en el interior y manejado por YPF. Actualmente, cerca del 30% de los consumidores todavía cambia el aceite en la estación de servicio.
- El espacio dedicado a lubricantes ha ganado participación en las estaciones de servicio con la apertura de los espacios exclusivos dedicados a tales fines.
- Existen actualmente alrededor de 4500 estaciones de servicio en todo el país, un 31% menos del total que se contaba hace 5 años. Muchos estacioneros tuvieron que cerrar debido a la falta de rentabilidad mientras otros las transformaron para poder vender gas natural comprimido (GNC).

### III. Otros Canales

- Las marcas líderes, realizan **ventas directas** que corresponden a las que se efectúan a grandes clientes, como por ejemplo las ventas con concesionarios, automotrices y otras empresas con las que se tengan acuerdos específicos y otras marcas con poca participación de mercado, lo hacen con PyMEs. También es usual el abastecimiento a flotas (transporte de pasajeros, fletes) y en menor proporción a empresas de transporte de cargas. Tanto estas ventas como las que corresponden al agro, por lo general, se concretan a través de distribuidores zonales. Existen otros canales menores como casas de repuestos, talleres, gomerías, hipermercados.
- Los **supermercados, hipermercados y comercios no especializados** no se han desarrollado como un canal alternativo, son de escaso volumen de ventas pero las empresas lo utilizan como imagen de marca y recordación. Generalmente cuenta con dos o tres marcas, entre ellas dos reconocidas y una tercera sin marca reconocida y de menor precio.

#### 4.1.5.6. Análisis del cliente:

De acuerdo al reciente estudio realizado por la **Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO, 2017)**, la actual segmentación socioeconómica de la población Argentina, indica que el 1% se encuentra en un nivel AB, un 43% está en los segmentos medios C1-C2-C3, y un 56% en la base de la pirámide en los grupos D y E. aunque probablemente esta segmentación vaya cambiando en el transcurso de los próximos años y se agranden las franjas C3, D, y E.

Casi el 70% del dinero que gastan los argentinos en productos de consumo masivo, es absorbido por los rubros de alimentación y bebidas.

Hay que tener en cuenta que los niveles socioeconómicos que acceden al rubro de combustibles y lubricantes, son A, B, C1, C2, C3; que son los que tienen poder adquisitivo como para poder mantener un automotor.

Con respecto a la lealtad de marca los usuarios en este tipo de productos ponderan el prestigio y la garantía de la marca, cuando un automovilista acude a realizar un cambio o relleno de aceite, tiene en

cuenta la experiencia con la marca, la calidad y duración, ya que no se puede dar el lujo de que no le rinda como es debido porque actualmente la compra de lubricante es un costo importante que tiene que afrontar. Sin embargo, es muy bajo el porcentaje de consumidores que prefiere comprar su marca habitual sin fijarse en los precios

Cabe destacar que dentro de los costos de mantenimiento de un automóvil, necesariamente hay que pensar en lubricantes, por lo tanto, tarde o temprano deberán pensar en la compra del mismo, por eso se descarta la compra por impulso, pudiendo encontrar clientes rotativos, leales a la marca y los clientes que se orientan al precio.

Al definir un segmento particular de **consumidores finales**, el target abarcaría a hombres y mujeres de 20 a 65 años, A, B, C1, C2, C3 (dueños de un vehículo livianos, camionetas, transportes o maquinarias, al cual deben mantener y asegurar su funcionamiento).

Con respecto a los **clientes minoristas**, consideramos:

- Talleres mecánicos
- Concesionarios
- Consumidor urbano

En cuanto a los **clientes mayoristas**, se contemplan:

- Estaciones de servicio
- Lubricentros
- Segmento industrial
- Transportes de carga
- Industria agraria, tanto con las maquinarias agrícolas, como con el transporte para la ganadería.

Cada segmentación de cliente, considera un hábito y una frecuencia de consumo diferente, según la actividad que realizan:

- Consumo propio
- Reventa
- Trabajo

Considerando dicha segmentación, el producto está claramente presentado. Existen lubricantes para transporte pesado, autos, camionetas, según motores y combustibles, etc.

En el consumo masivo, el tema precio dentro de las cuatro variables tradicionales del marketing, tiene un peso muy importante, los productos que más crecen son los que se encuentran dentro de la franja de precios más bajos, y esta variable gana cada vez más importancia en la decisión de compra.

Esta tendencia se suma a la actual situación económica y produce un consumidor cada vez más exigente, que por un lado quiere valor y por otro tiene una capacidad de gasto limitado.

Los consumidores están muy atentos y sensibles al comportamiento de las empresas y marcas, desde una posición más exigente y crítica.

En la actualidad, los hábitos de consumo se ven afectados por la crisis y la devaluación. En el sector de combustibles y lubricantes, al ser tan cambiante, los consumidores no pueden acostumbrarse.

Por esta razón, son cada vez menos los consumidores que intenta mantener su vehículo gastando más, sino que consumen lo mismo que antes, pero les rinde mucho menos. No llenan el tanque o no realizan cambio de aceite sino que "rellenan", y entonces deben volver más seguido a las estaciones de servicio como a los lubricentros y vuelven a consumir poco.

Racionales o no, son hábitos, que tras varios años de devaluación no alcanzaron a cambiarse por completo.

Hoy el cliente está más desprotegido, desconfiado y abatido, y aquella empresa que pueda ofrecerle un plus sin exigirle algo a cambio, sembrará un surco que le deparará una cosecha promisoría.

#### 4.1.5.6.1. Características del Consumidor Argentino

- ✓ Es **conservador** en la compra y consumo de este producto.
- ✓ La **recomendación de marca** sigue siendo uno de los motivadores principales en el consumo de lubricante y es bastante respetuoso de lo que dice el manual, sobre todo en los primeros años de vida útil del auto.
- ✓ La extensión de la garantía en los autos unida a la proliferación de ventas de 0 Km. hacen que se acepte una recomendación de marca de un manual y operada por una concesionaria oficial.
- ✓ Es relevante la **presencia de la marca** a través del tiempo, muchos usuarios usan una marca porque la usaron en los últimos 20 años.

#### 4.1.5.6.2. Segmentación de la demanda

De acuerdo al relevamiento realizado por **AOYPF**, podemos asumir las siguientes premisas:

- La demanda de lubricantes está dividida en tres segmentos. El primero es el segmento de lubricantes para automotores (aceite para cárter y para transmisión) que ocupa el 65% del mercado, el segundo lo constituyen los lubricantes destinados a industria (30%) y el restante 5% corresponde a los aceites destinados a motos de dos tiempos, lubricantes marinos, grasas, entre otros.
- Del total del consumo de lubricantes para automotor, el 88% lo concentran el transporte de cargas (camiones y utilitarios) y los automóviles (particulares, remises y taxis). El restante 12%

se reparte en partes iguales en vehículos para transporte de pasajeros y los que corresponden al agro.

- Las terminales automotrices, donde se efectúa la primera carga de lubricantes, representan sólo el 1% de la demanda total de lubricantes para automotores. Son los que definen la tendencia, ya que salen a demandar el producto.

#### 4.1.5.7. Análisis de los Principales Competidores

A continuación, se describen las características más relevantes de los principales competidores de la marca MOBIL, en el mercado de lubricantes argentino:

- ✓ **YPF:** Es el principal líder del mercado, liderando los cuatro (4) principales segmentos. En los últimos años, ha tenido un crecimiento sostenido, gracias a la constante inversión y extensión de sus franquicias en todo el territorio nacional.

**Fortalezas:** Su mayor fortaleza es su red integrada de canales de distribución en todo el país, no sólo con estaciones de servicio, sino con lubricentros especializados, boxes (reparación rápida de vehículos), e imagen de marca nacional, manteniendo y consolidando el liderazgo en Argentina, manteniendo la alta participación en el mercado y el Know How gracias a la trayectoria de la empresa en el país.

**Debilidades:** Poca presencia en lubricentros multi-marca. Existen lubricantes de mejor calidad.

- ✓ **SHELL:** Luego de YPF, es el mayor competidor de la marca MOBIL, superándola en todos los segmentos del mercado.

**Fortalezas:** Su liderazgo está sustentado por sus inversiones y el respaldo de uno de los grupos más grandes del mundo. Tiene tecnología de avanzada en los procesos industriales, y los más altos estándares de calidad (ISO 14001).

Cuenta con una red de más de 1180 estaciones de servicio distribuidas por todo el país, como también una amplia flota de transportes, terrestres y marítimos, para la eficiencia en la distribución. Cuenta con lubricentros especializados, los cuales refuerzan la marca y dan prestigio e imagen.

**Debilidades:** Orientada hacia el parque automotor, transporte y portuario. Deja abierta la brecha del sector industrial y el agro, ya que su participación en dichos sectores es mínima. Esto se denota por la distribución de sus productos prácticamente ligada a la red de estaciones de servicio.

- ✓ **AXION ENERGY:** Anterior propietario de la marca MOBIL hasta el 2017, cuando decidió adquirir la marca CASTROL. Ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, ampliando su red de estaciones de servicios por todo el país, principalmente en la zona centro y norte de Argentina.

Su principal ventaja competitiva es la importancia que le da al marketing de su marca, y la fuerte inversión en puntos de venta, respaldada por capitales extranjeros.

#### 4.1.5.8. Benchmarking

A continuación, se muestra un cuadro comparativo, entre la compañía MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, y sus principales competidores:

| Incidencia  | Información Competitiva Relevante | Moove Lubricantes Argentina | YPF         | Shell       | Axion Energy |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| 30%         | Precio                            | 2                           | 5           | 2           | 3            |
| 20%         | Calidad                           | 4                           | 3           | 5           | 3            |
| 15%         | Publicidad                        | 3                           | 4           | 3           | 4            |
| 14%         | Canales de Venta                  | 4                           | 5           | 4           | 4            |
| 13%         | Servicio Postventa                | 4                           | 2           | 3           | 2            |
| 8%          | Innovación                        | 2                           | 3           | 3           | 1            |
| <b>100%</b> | <b>Puntaje Total</b>              | <b>3,17</b>                 | <b>3,67</b> | <b>3,33</b> | <b>2,83</b>  |

Puntaje: Excelente 5, Muy Bueno 4, Bueno 3, Regular 2, Malo 1

Tabla 16: Análisis Benchmarking principales competidores

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de Benchmarking, realizado en base a encuestas de satisfacción de clientes propios y de la competencia, como así también, apreciaciones objetivas de acuerdo la información recabada de las diferentes fuentes de información secundaria, surge la apreciación, de que la marca MOBIL, perteneciente a la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, se posiciona dentro de los tres referentes en el mercado argentino de lubricantes.

#### 4.1.5.9. Mapas Estratégicos

Esta herramienta, permite analizar los principales competidores dentro del mercado de lubricantes en Argentina, teniendo en cuenta dos variables importantes como son la CALIDAD y el PRECIO.

Luego del análisis de la competencia por medio del benchmarking, habiendo ponderado varias variables (entre ellas las antes mencionadas), surge la siguiente representación gráfica:

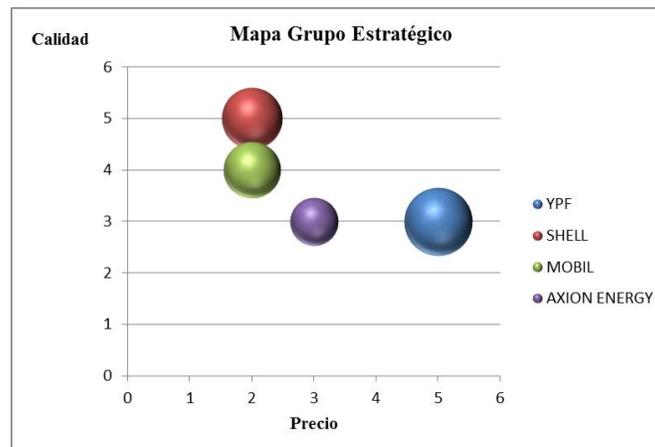


Figura 6: Mapa de Grupo Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los grupos estratégicos se puede concluir que la marca MOBIL se posiciona en tercer lugar dentro de la industria.

Con respecto a la calidad y precio de los productos compite directamente con la empresa *SHELL* la cual posee una calidad algo superior en sus productos, comparada con la marca MOBIL, pero con precios más elevados.

Esto permite deducir, que MOBIL tiene una clara oportunidad competitiva, pudiendo mejorar la percepción que tienen sus actuales y potenciales clientes en cuanto a la calidad, situación que, combinada con sus menores costos, ayudaría a incrementar la fidelización de sus actuales clientes, y la captación de nuevos clientes, ganando una porción del segmento, que hoy es de *SHELL*.

#### **4.1.6. Conclusión Análisis Externo**

Podemos concluir que, el sector donde compite MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, comercializando su marca MOBIL, permite proyectar un escenario positivo, que si bien, no es el mejor, demuestra que con una estrategia respaldada por la calidad y los precios competitivos, podrá posicionarse a la marca, según las expectativas de la empresa.

Si bien, el 2019 es un año electoral, con mucha volatilidad de las variables donde la política influye, la Argentina representa un mercado atractivo, para compañías con un sólido respaldo económico-financiero, con es el caso de MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA.

Si bien será paulatino, el crecimiento de los sectores como el automotriz, transporte e industrial, será sostenido, permitiendo esto, desarrollar estrategias a mediano plazo (5 años), que enfocadas en las variables adecuadas, llevara a la marca MOBIL hasta las posiciones líderes en el mercado.

Mediante la herramienta de análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER, pudimos llegar a la conclusión, que el ingreso de nuevos competidores no es imposible, pero si necesariamente deberán ingresar con una fuerte inversión en infraestructura y fuerza de venta, lo que limita en gran medida el ingreso de competidores que pongan en peligro el posicionamiento de la marca MOBIL.

El aspecto que, principal y fundamentalmente, dificulta el ingreso de nuevas empresas a la industria es la fuerza que ejercen en el mercado los actuales competidores que, al igual que la marca MOBIL, poseen un fuerte y sólido posicionamiento en el mercado.

Con respecto al ingreso de productos sustitutos, que pongan en riesgo las ventas de la marca, se llegó a la conclusión, que actualmente no existen productos que sustituyan los lubricantes, tanto de origen sintético como de origen mineral.

Por otro lado, se analizaron las principales variables del mercado que influyen en las decisiones estratégicas de las empresas del sector, afectando sus niveles de ingresos y de rentabilidad.

Las decisiones políticas y económicas del gobierno que, en muchos casos, generan un aumento sostenido de los precios ocasionando una disminución del poder adquisitivo de la población, ciertas

cargas tributarias, el precio internacional del petróleo, la demanda y la producción mundial de este recurso, entre otros, son factores que inciden en las operaciones de las empresas que comercializan lubricantes y afines.

Muchos de estos factores inciden en la estructura de costos de las empresas ocasionando un aumento en los precios de los productos, por lo que MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, deberá tener presente estas variables al momento de desarrollar estrategias y planes de acción para que éstos sean coherentes con la situación que, actualmente, presenta la industria y el mercado donde opera la organización.

## 4.2. Análisis Interno

### 4.2.1. Antecedentes de la organización

Originario de la industria de la caña de azúcar, [COSAN SA](#) ha ampliado y diversificado su cartera de trabajo a lo largo de los años. Hoy, es una empresa que invierte en sectores estratégicos como agronegocios, distribución de combustibles y de gas natural, lubricantes y logística

[COSAN SA](#) es una de las mayores empresas de Brasil, con inversiones en sectores estratégicos como agronegocios, distribución de combustibles y de gas natural, lubricantes y logística. A lo largo de sus más de 80 años de historia, diversificó su actuación y actualmente su cartera reúne grandes empresas como *Raízen Combustibles*, *Raízen Energía*, *Comgás*, *Moove*, líderes en sus respectivos sectores.

*Moove*: una de las mayores empresas de lubricantes de Brasil, actúa en la producción y distribución de productos de la marca [Mobil™](#) y también de aceites básicos. En el exterior, comercializa productos *Mobil* en Bolivia, Uruguay, Paraguay, **Argentina** y España. Con la marca *Comma*, está presente en más de 40 países de Europa y Asia.

### 4.2.2. Visión, Misión y Valores Empresariales

- ✓ **Misión:** Nuestra misión es convertirnos en socios estratégicos de nuestros clientes. Unos clientes cada día más exigentes que buscan la excelencia tanto en el producto como en el servicio. Para ello nuestros esfuerzos se centran en ofrecer a nuestros clientes el más alto valor, con los mejores productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.
- ✓ **Visión:** Queremos ser referentes en la venta directa de lubricantes en Argentina y ser reconocidos por nuestros clientes como una empresa que apuesta por la calidad, la fiabilidad y la eficiencia.
- ✓ **Valores:** Los valores con los que contamos en nuestra empresa son los siguientes:
  - *Excelencia de Producto:* Garantía de calidad, prestigio y fiabilidad.
  - *Responsabilidad:* Con el medio ambiente y con la sociedad.
  - *Flexibilidad:* Agilidad para ofrecer soluciones de todo tipo a nuestros clientes.
  - *Vocación por el Servicio:* La atención personalizada es la clave del éxito.
  - *Innovación:* La mejora continua nos hace avanzar a un futuro de éxitos.

## 4.2.3. Estructura de la organización

### 4.2.3.1. Organigrama y toma de decisiones

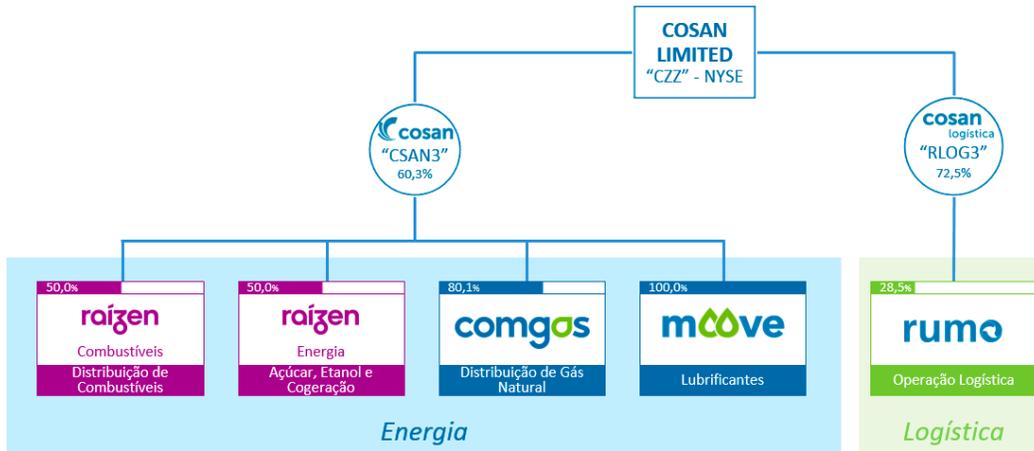


Figura 7: Organigrama Porfolio de COSAN SA

Fuente: Extraído de página web corporativa

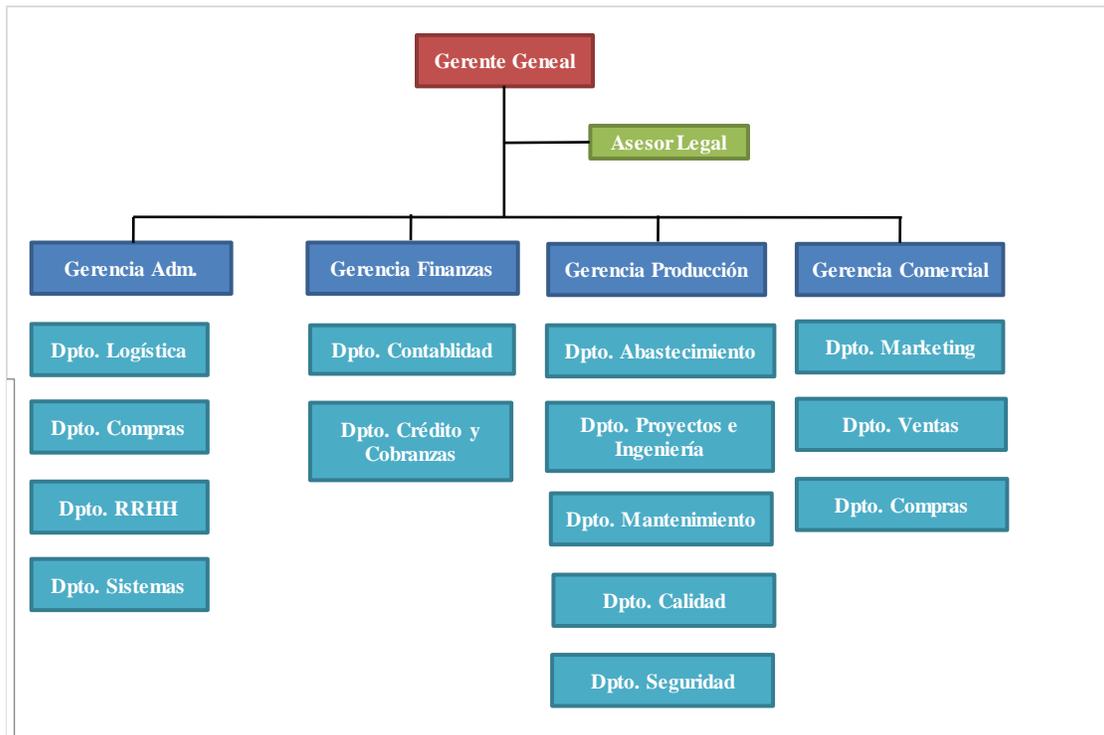


Figura 8: Organigrama MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA

Fuente: Elaboración propia según estructura organizacional

#### 4.2.4. Infraestructura y Organización

Como se mencionó anteriormente, [COSAN SA](#) tiene dentro de su portfolio numerosas empresas de diferentes sectores, una de ellas es [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#), responsable del sector de lubricantes, y para quien se confecciona el presente PLAN COMERCIAL.

Las operaciones de [MOOVE](#) comenzaron en 2008, después de adquirir los activos de ExxonMobil en Brasil, asegurando su acceso a las tecnologías globales y fórmulas más avanzadas de los productos de la marca [Mobil™](#).

Con la excelente performance de crecimiento, la compañía expandió sus operaciones internacionales adquiriendo los derechos exclusivos de distribución de lubricantes Mobil™ en Paraguay, Uruguay, Bolivia, Reino Unido y España.

**En 2018, [MOOVE](#) llega a Argentina, como [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#)**, con la distribución de lubricantes de la marca Mobil™ en todo el país, integrando así todo el negocio de lubricantes Mobil™ en la región de Sudamérica. Actualmente, está entre las 30 más grandes compañías de lubricantes del mundo.

La empresa cuenta con dos (2) fábricas en Latinoamérica: una en Río de Janeiro, Brasil, y otra en Campana, Buenos Aires, Argentina. Juntas tienen una capacidad de producción anual de más de 2 millones de barriles de lubricantes y especialidades químicas.

#### 4.2.5. Gerencia Comercial

La compañía cuenta con un equipo comercial sólido, con profesionales que poseen una gran trayectoria en la comercialización de lubricantes, tanto en Argentina, como en otros países.

La Gerencia Comercial, engloba los departamentos de marketing, ventas y compras. Cada departamento, cuenta con un Jefe, quien es responsable sobre los resultados de su departamento, mientras que a su vez, toda el área está liderada por un Gerente Comercial, quien acompaña la marca hace más de 10 años, habiendo desempeñado sus funciones en otros países de Latinoamérica.

Además, el área cuenta con la asistencia de consultoras externas a la compañía, especializadas en el mercado argentino, quienes ofrecen servicios de outsourcing, proveyendo información relevante y por supuesto estratégica, proveniente de estudios de mercados especialmente diseñados según los requerimientos de la compañía.

Gran parte del equipo comercial, viene de Brasil, aunque recientemente se han sumado profesionales argentinos, quienes le dan una visión más regional al equipo, sumando conocimiento muy valioso, ya que la marca MOBIL, como se explicó anteriormente, se comercializa en Argentina por MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA desde el año 2018.

**El departamento de marketing**, se compone por un Jefe y 5 analistas, quienes son los responsables por las siguientes funciones:

- ✚ INVESTIGACION: Realiza estudios de mercado e investigaciones comerciales.
- ✚ PLANIFICACION: Desarrollan la planificación de todas las estrategias de marketing que aplica la compañía. Una vez definido el objetivo por la alta gerencia, este departamento construye un plan dividido en acciones a corto plazo (menos de un año vista) y largo plazo (más de un año vista) para cumplirlo.
- ✚ IMPLEMENTACION: Una vez realizado el plan de acciones, se asignan las tareas a los diferentes responsables dentro del departamento de marketing.
- ✚ MONITORIZACION: Por último, el departamento de marketing realiza el seguimiento y control de que las medidas tomadas están siendo eficaces.

**El departamento de compras**, se compone por un Jefe y 3 analistas, quienes son los responsables por las siguientes funciones:

- ✚ ADQUISICION: Se asegura de que todas las áreas están abastecidas con los suministros y materiales necesarios.
- ✚ EVALUACION DE PRECIOS: Evalúan los precios a los que se adquieren los suministros y materiales necesarios.
- ✚ ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD: Se encarga de todo el trabajo administrativo en relación a las compras de suministro y material. Por lo general, trabaja de forma estrecha con el departamento de contabilidad con el fin de evitar problemas de liquidez.
- ✚ POLITICAS DE COMPRAS: Se asegura de que se cumplan a rajatabla las políticas de compras de la empresa.

Por último, y tal vez el de mayor impacto, **el departamento de ventas**, se compone por un Jefe, 3 Supervisores divididos por zonas, y 12 vendedores, quienes son los responsables por las siguientes funciones:

- ✚ VENTAS: Como es evidente, la fuerza de ventas tiene como principal función la venta de los productos empresa. Esto se maneja con objetivos de venta concretos, comisiones, creación de ofertas, etc. y para lo cual el equipo humano dispone de una serie de recursos, información y técnicas de venta adecuadas.
- ✚ RELACIONES CON LOS CANALES/CLIENTES: Son responsables de construir relaciones a largo plazo con los canales/clientes, y evitar cualquier problema que pueda dañar a la imagen de la compañía.
- ✚ ESTUDIOS DE MERCADO: Dado su alta exposición en terreno, el equipo de ventas es responsable por detectar oportunidades, nuevos competidores, necesidades de clientes, etc, y luego, poder proporcionar una correcta retroalimentación a la alta dirección.

El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de los vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a todos los canales comerciales.

En este departamento prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento y trabaja en conjunto con marketing para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

#### 4.2.6. Histórico de Ventas

Como se mencionara anteriormente, la compañía MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA opera en el país con la marca MOBIL, hace casi dos años, y en Latinoamérica, hace más de 10 años.

Por esta razón, más allá que cuente con sólidos resultados de ventas en el pasado, como así también con documentación propia de ventas históricas que permitirían desarrollar un presupuesto de ventas sólido, estas operaciones no han sido en el territorio argentino, excepto desde el 2018.

Por esta razón, la empresa se apoya en consultorías externas, que brindan información del mercado, con el objetivo de mitigar sesgos comerciales productos de la reciente llegada al país de la compañía, reforzando esta información, con la nueva experiencia en el país, y documentación histórica de ventas que le fue entregada con la adquisición de la franquicia de la marca MOBIL.

Por otro lado, la empresa ha incorporado recientemente a su staff, como ASESOR COMERCIAL, al ex Gerente Corp. de Ventas de la marca MOBIL en Argentina, quien cumplió funciones por más de 15 años, primero liderando la estrategia comercial con ESSO, y posteriormente con AXION ENERGY, ambos anteriores franquiciados.

| SEGMENTO AUTOMOTRIZ                          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------|
| HISTORICO DE VENTAS 2018 (M3)                |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 170  | 120     | 85    | 84    | 420  | 450   | 420   | 610    | 820        | 1100    | 1300      | 1600      | 7179         |
| SEGMENTO INDUSTRIAL                          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| HISTORICO DE VENTAS 2018 (M3)                |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 410  | 410     | 400   | 800   | 790  | 820   | 950   | 1100   | 1000       | 1400    | 1890      | 1900      | 11870        |
| SEGMENTO TRANSPORTE                          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| HISTORICO DE VENTAS 2018 (M3)                |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 1300   | 1500    | 1100  | 900   | 700  | 800   | 1200  | 1200   | 1800       | 1700    | 1950      | 2600      | 16750        |
| SEGMENTO AGROPECUARIO                        |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| HISTORICO DE VENTAS 2018 (M3)                |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 690  | 700     | 560   | 500   | 450  | 450   | 800   | 1100   | 1300       | 990     | 1700      | 2200      | 11440        |
| SEGMENTO PORTUARIO                           |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| HISTORICO DE VENTAS 2018 (M3)                |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 150  | 150     | 200   | 250   | 290  | 200   | 610   | 680    | 900        | 1400    | 1100      | 1250      | 7180         |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS DURANTE 2018</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>54419</b> |

Tabla 17: Histórico de ventas 2018 por segmento de mercado

Fuente: Elaboración propia

| SEGMENTO              | VOLUMEN (M3) | % CARTERA     |
|-----------------------|--------------|---------------|
| SEGMENTO AUTOMOTRIZ   | 7179         | 13,2%         |
| SEGMENTO INDUSTRIAL   | 11870        | 21,8%         |
| SEGMENTO TRANSPORTE   | 16750        | 30,8%         |
| SEGMENTO AGROPECUARIO | 11440        | 21,0%         |
| SEGMENTO PORTUARIO    | 7180         | 13,2%         |
| <b>TOTAL MERCADO</b>  | <b>54419</b> | <b>100,0%</b> |

Tabla 18: Histórico de ventas 2018 por segmento en volumen e incidencia % en cartera  
Fuente: Elaboración propia

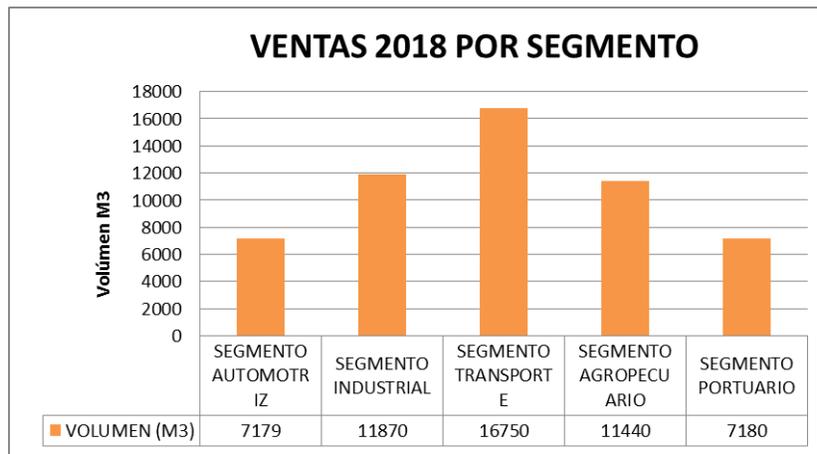


Figura 9: Vol. M3 ventas históricas 2018 por segmento  
Fuente: Elaboración propia

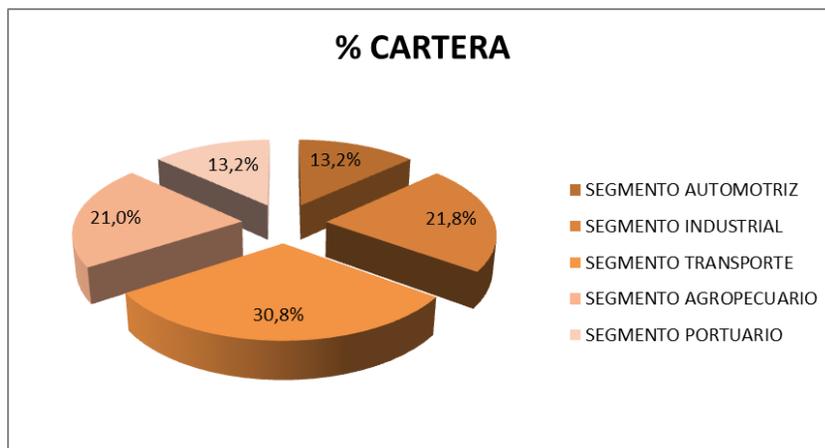


Figura 10: Part. cartera ventas históricas 2018 por segmento  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.7. Sector Comercial

El sector comercial donde tiene presencia MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, y donde pretende ocupar la segunda posición de liderazgo, detrás de YPF, se compone por los siguientes segmentos de mercado:

##### AUTOMOVILES

- Motor
- Refrigeración
- Transmisión

##### MOTOS

- Motor

##### TRANSPORTE

- Motor
- Refrigeración
- Transmisión

##### INDUSTRIA

- Cojinetes
- Compresor de gas natural
- Engranés
- Equipo móvil

#### 4.2.8. Modelo de Negocios

MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA distribuye productos de alto nivel de calidad y tecnología agregada para todos los tipos de vehículos. También ofrece productos cuyas fórmulas atienden a los más variados segmentos industriales, llevando eficiencia y productividad para clientes de diversas ramas de negocios. Hoy, la empresa invierte en el aumento de la eficiencia operacional, en la constante innovación y en alianzas estratégicas.

Las fábricas están certificadas por normas de estándares internacionales y pasan por auditorías externas que atestiguan la excelencia de los productos y operaciones. Además, la empresa promueve acciones de responsabilidad social que benefician a las comunidades del entorno de las fábricas.

Para gestionar con excelencia, la empresa cuenta con el Sistema Integrado de Gestión de las operaciones (Sigo), que establece directrices para garantizar operaciones seguras y sin fallas. Los cuidados abarcan desde la llegada de los aceites básicos, pasando por la producción, hasta las rutinas de calidad, controles, almacenamiento y distribución.

Si segmentamos la oferta de productos de la marca Mobil, podemos nombrar los siguientes tipos de lubricantes (aceites):

- **Minerales:**
  - Mono-grado
  - Multi-grado

- **Sintéticos**
  - Multi-grado

- **Semi-Sintéticos**
  - Multi-grado

La clasificación de los lubricantes por su origen:

**Minerales:** obtenidos de crudos petrolíferos y que poseen una determinada mezcla de hidrocarburos (combinación de carbono e hidrógeno).

**Sintéticos:** obtenidos por síntesis química a partir de ciertos compuestos que se combinan mediante el uso de calor, presión o ciertos catalizadores.

En un principio sólo se contaba con aceites comunes, es decir, aceites mono-grado de origen mineral (de destilación del petróleo).

En general los aceites tienden a tornarse menos viscosos (fluyen más rápido) a medida que se eleva su temperatura, esta pérdida de viscosidad significa que el aceite podrá alcanzar todas las partes que requieran lubricación pero la película formada carecerá de la consistencia suficiente como para mantener separadas las piezas en rozamiento; de manera inversa también es perjudicial: si el aceite está muy viscoso fluirá con dificultad y no podrá alcanzar todas las partes que precisen de él trayendo aparejado un mayor consumo de combustible.

Para solucionar este inconveniente se desarrollaron aceites multi-grados que, a diferencia de los mono-grado, conservan mejor su viscosidad dentro de un espectro mayor de temperaturas; esto fue un gran avance dentro de lo que a lubricantes se refiere.

Por último y como tecnología más reciente, se encuentran los lubricantes sintéticos. Estos son procesados a partir de reacciones químicas en lugar de ser directamente el destilado de petróleo. Son sensiblemente más caros que los aceites minerales pero otorgan una protección superior y además duran hasta casi tres veces más kilometraje entre cambios de aceite (7.000km para los minerales y 20.000km para los sintéticos). Su precio, a veces el doble o más que el de uno mineral multi-grado, supone que sólo resultará más económico si el motor consume muy poco o nada de aceite y por lo tanto no provoque gasto de reposición entre cambios de aceite; esto sin contar que el motor se preservará en buen estado durante muchos más kilómetros con el lubricante sintético.

También existen aceites intermedios entre los minerales y los sintéticos que son los semi-sintéticos, estos son una mezcla de aceite mineral y aceite sintético, con resultados análogos.

#### 4.2.9. Canales de Distribución de la marca

Las ventas al mercado de lubricantes se dividen entre **lubricentros, estaciones de servicio, concesionarias, supermercados, casas de repuestos, casas de motos, ferreterías industriales, talleres** y el 30% restante son las **ventas directas** de las empresas más las ventas por agentes o distribuidores, exclusivos o compartidos (aquí se incluye toda la venta a industria más las flotas de transporte, etc.).

En el caso de industriales, las ventas se canalizan a través de distribuidores en su mayor proporción.

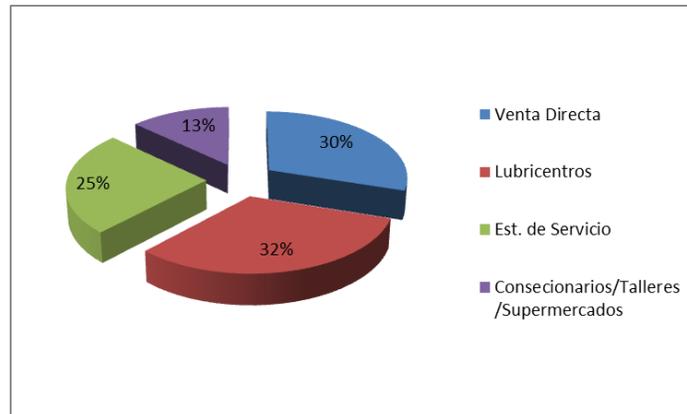


Figura 11: % de Venta de lubricantes por tipo de canal  
Fuente: Elaboración propia según canales de distribución

Los lubricentros son el principal demandante de los lubricantes para automotor. Representó el 50% del consumo en el año 2018, de allí que la empresa tiene muy en cuenta la importancia del suministro y la incidencia de los precios.

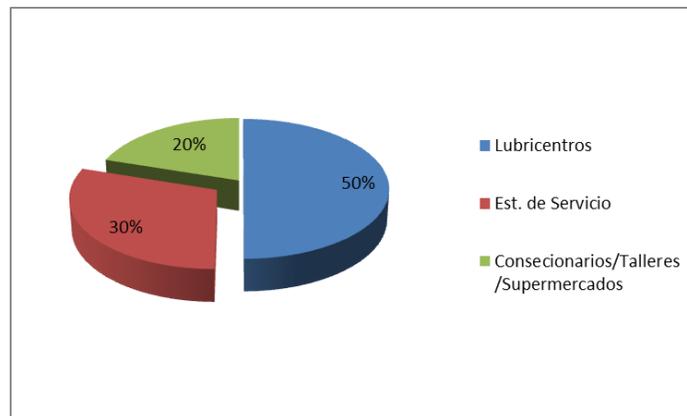


Figura 12: % de Venta de lubricantes para automotor por tipo de canal  
Fuente: Elaboración propia según canales de distribución

#### 4.2.10. Conclusión del Análisis Interno

De acuerdo al relevamiento realizado a la empresa y su marca, se puede concluir, que MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA necesita de manera urgente, estructurar su negocio en el país, manteniendo la participación de mercado en los sectores actuales, e incrementando de forma sustancial la participación en los segmentos más débiles (Agro y Portuario).

Amerita, la incorporación al departamento comercial, de ejecutivos que hayan tenido experiencia con el “start up” de la marca en otros países de Latinoamérica, con el objetivo de profesionalizar la empresa en Argentina, e incorporar el “know how” adquirido a lo largo de los 10 años, que MOOVE comercializa la marca Mobil en todo el mundo.

Por otro lado, Mobil, su marca de lubricantes, tiene un respaldo internacional de gran magnitud, con presencia en varios países del mundo, y varios años de participación en el mercado de lubricantes argentino, de ESSO, y luego AXION ENERGY hasta el 2017, estando dentro de las tres (3) marcas de lubricantes que lideran el mercado. Sin embargo, para lograr los objetivos de posicionamiento buscados (estar dentro de las dos (2) marcas líderes de todo el mercado argentino de lubricantes), es necesario que actualice su fuerza de ventas, capacitando a la actual, y buscando nuevos talentos en el mercado.

Teniendo en cuenta estos puntos importantes, y necesario señalar, que toda mejora corporativa, debe venir sustentada con un plan de marketing diseñado de acuerdo al impacto buscado.

#### 4.3. Análisis F.O.D.A.

Con el análisis desarrollado en los puntos anteriores, estamos en condiciones de realizar un análisis integral. La mejor manera, es a través de un análisis F.O.D.A.

##### 4.3.1. Fortalezas

- ✓ Respaldo de compañía internacional.
- ✓ Posibilidad de cubrir todos los segmentos de lubricantes en Argentina.
- ✓ Experiencia en el mercado de lubricantes en varios países de Latinoamérica.
- ✓ Varios años de participación de la marca Mobil, en el mercado de lubricantes argentino.
- ✓ Fábricas de mezclado y envasado en el país.
- ✓ Logística y stock dimensionado acorde a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Alto nivel tecnológico.

##### 4.3.2. Debilidades

- ✗ Escasa experiencia comercial en Argentina, menos de dos (2) años
- ✗ Información comercial disponible de terceros (Axion Energy), no generada endógenamente.
- ✗ Baja capacitación de la fuerza de ventas.
- ✗ Baja participación en los segmentos Agro y Portuario.
- ✗ Falta de conocimiento suficiente de los distribuidores del producto en Argentina.

- ✗ Falta de conocimiento suficiente de las preferencias de los actuales y potenciales consumidores.
- ✗ Poca dedicación a la gestión de RR.HH.
- ✗ Mayor experiencia por parte de los competidores.

#### **4.3.3. Oportunidades**

- ✓ Crecimiento del parque de ciclomotores de 2 tiempos.
- ✓ Es un mercado en crecimiento sostenible.
- ✓ Nichos nacientes como el sector de las motos.
- ✓ Segmento automotriz con expectativas de crecimiento récord.
- ✓ Incremento en la participación de mercado en el segmento Portuario por baja competencia.
- ✓ Desarrollar un producto de precio competitivo, para sectores que busquen este factor (Agro, Portuario).

#### **4.3.4. Amenazas**

- ✗ La reacción de la competencia.
- ✗ Baja lealtad y compromiso por parte del canal de distribución.
- ✗ Los volúmenes de venta en los primeros meses pueden ser muy bajos.
- ✗ Subida de los costos de producción.
- ✗ Cambio en las políticas, leyes o reglamentos del gobierno.
- ✗ La cartera: morosidad de clientes.
- ✗ Disminución del consumo de lubricantes, por mejora de los productos o mecanismos.
- ✗ Baja del precio del petróleo.

#### **4.3.5. Conclusión Análisis FODA**

De acuerdo al análisis efectuado, y teniendo presente los factores internos y externos a la compañía, se llega a la conclusión que [MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA](#) cuenta con un alto potencial de crecimiento dentro del mercado argentino de lubricantes, debiendo focalizar su estrategia, en potenciar las fortalezas existentes, heredadas tanto de sus años de experiencia en la comercialización de la marca MOBIL en otros países, como las provenientes de la trayectoria de la marca en Argentina, de la mano de otras empresas (ESSO y AXION ENERGY).

Desde el punto de vista financiero, la empresa está respaldada por un grupo económico muy importante, por lo que, se deduce que no es un factor crítico en este caso.

Sin lugar a dudas, es necesaria una capacitación importante es su fuerza de ventas, de la mano de ejecutivos con la experiencia necesaria, para guiar este proceso.

En cuanto a su participación actual en el mercado, es necesario que reformule las estrategias en sectores de poca participación como el sector Agro y Portuario, donde debido a las características de tamaño de sus protagonistas, es un nicho muy interesante y sobre todo rentable.

Ya que la llegada de la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA es reciente, es necesario que desarrollen un vínculo fuerte con sus actuales clientes y distribuidores, y sobre todo, busquen incrementar la participación de mercado en los diferentes sectores, de la mano, de nuevos acuerdos de distribución más eficientes, mejores procesos de comunicación y promoción de la marca, y con esto, lograr fidelizar e incrementar su actual cartera de clientes.

## 5. Capítulo V: Propuesta Profesional

En el presente capítulo, se pretende desarrollar propuestas de acción, sobre los diferentes departamentos que participan en la cadena de valor de la comercialización como un todo, para lograr los niveles de ventas necesarios, que permitirán alcanzar los objetivos financieros y estratégicos definidos.

De esta manera, las diferentes propuestas que se realizan a continuación, buscan incrementar la participación en los distintos segmentos del mercado de lubricantes argentino de la marca MOBIL y posicionarla, dentro de los dos líderes del mercado.

El horizonte elegido para el desarrollo de este plan comercial, será de cinco (5) años, teniendo como inicio el segundo semestre del 2019, y como finalización el segundo semestre del 2024.

### 5.1 Desarrollo del Plan Comercial Propuesto

A continuación, se desarrollan todos los pasos necesarios para concretar de forma exitosa este plan estratégico de negocios.

#### 5.1.1 Estrategias de Negocio Propuestas

Con el propósito de lograr exitosamente los objetivos definidos, se desarrollarán las diferentes estrategias comerciales a implementar, durante el horizonte de aplicación definido (2019-2024).

##### 5.1.1.1 Estrategias Genéricas por Segmento

Es necesario desarrollar, para cada segmento del mercado de lubricantes donde participa la marca MOBIL, una estrategia pensada en incrementar la ventaja competitiva de la marca, frente a sus competidores.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo.

De acuerdo, al análisis realizado en cada segmento del mercado de lubricantes argentino, la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, con su marca MOBIL, debe aplicar las siguientes estrategias de forma discriminada:

- ✓ **AUTOMOTRIZ:** Estrategia de liderazgo en costes
- ✓ **INDUSTRIA:** Estrategia de diferenciación
- ✓ **TRANSPORTE:** Estrategia de diferenciación
- ✓ **AGROPECUARIO:** Estrategia de liderazgo en costes
- ✓ **PORTUARIO:** Estrategia de enfoque

- ✚ Para el caso de los segmentos **AUTOMOTRIZ y AGROPECUARIO**, se propone utilizar una estrategia genérica de *Liderazgo en Costes*, debido a que la mayoría de los clientes que agrupan estos segmentos, buscan precios competitivos antes que calidad.
- ✚ Para el caso de los segmentos **INDUSTRIA y TRANSPORTE**, se propone utilizar una estrategia genérica de *Diferenciación*, ya que estos segmentos se caracterizan por tener clientes que requieren servicios diferenciados, productos con características específicas para cada necesidad, y por lo tanto, los compradores valoran estas, antes que el precio. De esta manera, MOBIL podrá ofrecer productos y servicios específicos para cada cliente de estos segmentos, posibilitando que el comprador, disponga de diferentes productos para cada necesidad.
- ✚ Para el caso del segmento **PORTUARIO**, se propone utilizar una estrategia genérica de *Enfoque*, ya que este segmento de mercado, actualmente solo puede encontrar productos específicos a su sector en la marca SHELL, dejando una gran oportunidad de mercado para la marca MOBIL, ya que es un segmento con un solo competidor importante.

### 5.1.1.2 Estrategias Funcionales Propuestas

De acuerdo a los objetivos planteados oportunamente, a continuación, se desarrollan las estrategias funcionales propuestas por sector, que apalancan el presente plan estratégico de negocios.

#### 5.1.1.2.1 Estrategia de Ventas

La fuerza de ventas de la empresa estará conformada por equipos constituidos por 10 ejecutivos de venta asentados en puntos estratégicos a designar. Los mismos realizarán una venta personalizada directamente con los canales de distribución y clientes mayoristas. Para cubrir eficientemente el área, la empresa contará con una flota de vehículos a disposición de los vendedores, como también camiones de reparto (6 furgones y 5 automóviles) por equipo.

Con esto, se logrará que el cliente tenga el producto en su negocio o empresa en el menor tiempo posible y al menor costo, sin abonar fletes. También podrán solicitar información técnica del producto al vendedor o cualquier duda o inquietud que le surja, ya que los lubricantes Mobil son compatibles con todas las marcas que existen en el mercado de consumo argentino, para esto será necesaria la **capacitación de la fuerza de ventas**, acorde a brindar soluciones específicas.

La empresa les remunerará un sueldo básico, comisiones por ventas, combustibles, peajes, alojamiento y viáticos.

La fuerza de ventas debe estar debidamente capacitada, no sólo en los pasos de la venta y la negociación, sino, en el conocimiento total de la línea de productos y sus diferentes utilidades; ya que su responsabilidad es mantener y acrecentar la distribución de los productos en todos los puntos de venta, como también, mejorar la exhibición de los mismos en negocios minoristas, controlar que éstos se encuentren en condiciones totalmente aptas para la venta al público, colocar los materiales de

promoción, dedicando preferentemente atención a los materiales de exhibición y cumplir con todas las normas e instrucciones de la empresa.

También debe conocer y estudiar a los competidores en cada uno de los sectores, ya que ante la duda de un cliente entre un producto u otro, está de por medio la aptitud del vendedor en conocer las ventajas y debilidades de sus productos como también de la competencia, y así poder ubicarse en un lugar más favorable de la situación y cerrar la venta.

Es importante que ante negociaciones en canales mayoristas como minoristas, se presente un informe semanal, itinerario mensual, existencia y requisición de materiales.

La empresa debe estar atenta a los movimientos del mercado, buscar constantemente nuevos clientes y nuevos nichos a los que nunca han llegado, y mientras se pueda realizar estas actividades mejor que la competencia, podrá contar con una ventaja competitiva sostenible y escalable.

El éxito de la distribución no sólo depende de la medida en que cada departamento ejecute su trabajo debidamente, sino también, en la buena coordinación de éstos.

Hay que tener en cuenta, que hoy en día **no estar con el producto dónde y cuando el cliente lo requiera, equivale a entregarle ese cliente a la competencia**, por esta razón, responder cada vez más rápido y eficiente a las demandas del mercado, es la clave del éxito.

#### 5.1.1.2.2 Estrategia Best Practice

Ahora bien, ¿Cómo evitar que caigan las ventas en un contexto recesivo?, En realidad no hay una respuesta concreta, sino varias opciones.

Por otro lado notamos que las compañías que están paralizadas dejan de comunicar su mensaje, con lo cual se perjudican tanto en el desarrollo de marca como en el lugar que ocupan en el mercado y en la mente del consumidor; **dejan poco a poco de existir**.

Es decir, las empresas que quieren crecer en participación deben seguir interviniendo, pues sus objetivos deben ser a largo plazo y no verse afectados por situaciones coyunturales.

Como empresa distribuidora se debe **contemplar estratégicamente el área de cobertura** para poder cubrirla eficazmente. De esta manera no solo se cumplirán los objetivos de venta, sino que se pueden encontrar nuevos nichos de mercado, adelantándose a la competencia. Como objetivo de ventas se debe estar antes que los competidores, tanto en el punto de venta, como en el momento de decisión de compra del consumidor.

Para lograr esto se propone lo siguiente:

- Cada integrante de la fuerza de ventas deberá analizar a través de planillas diarias su actividad, como también su productividad en las ventas. Para poder detectar errores, modificarlos y obtener mejores resultados.

- Cada vendedor, deberá realizar una buena presentación de la marca MOBIL como de la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, ya que el cliente debe conocer directamente a sus proveedores en caso que el agente de ventas deje la empresa.
- Se creará una sólida base de datos de clientes, para poder adelantarse a sus necesidades y de esta manera, a la competencia.
- Es importante asegurarse que cada minorista tenga una existencia adecuada del producto.
- En cada punto de venta, como los lubricentros o estaciones de servicio, el objetivo, es que el producto sea exhibido en un lugar dónde los consumidores puedan verlo primero y alcanzarlo fácilmente. Para esto el agente de ventas deberá gestionar esto con el canal de distribución. Si el canal vende más, la empresa también.
- Los exhibidores deberán ser mantenidos en óptimas condiciones de higiene. Cuando cualquier producto esté sucio o deteriorado, deberá ser reemplazado inmediatamente por otro nuevo.
- Para ser un buen distribuidor en la zona de influencia, y como ventaja diferencial, se debe estudiar los precios y planes de pago, para brindarle al cliente más beneficios que la competencia.
- La venta de mini contenedores abrió una nueva forma de comercializar el lubricante, accediendo a un formato no convenido por la competencia. Se deberá fomentar este tipo de envase para consumidores finales, como establecimientos rurales e industrias.
- La eficiencia administrativa y la atención al cliente deben ser tomadas como soporte de ventas.
- La calidad de la venta en cuanto a procesos a desarrollar desde al pedido hasta la atención posventa, deben ser entrenadas diariamente.
- Debe tenerse en cuenta el marketing digital como herramienta para la atención al cliente, información y resolución de problemas, también como punto importante en la unificación de la cadena de distribución en el mercado local.
- El marketing digital contará con la base de datos de clientes actuales y potenciales, para apoyo de la fuerza de ventas, contemplando como información crucial los datos del mercado, como por ejemplo:
  - ✓ Establecimientos rurales con su cantidad de hectáreas, maquinarias y épocas de consumo de los mismos
  - ✓ Categorías de industrias y períodos de consumo, volumen de producto, etc.
- Otra opción sería la de complemento de la fuerza de ventas, llegando a lugares que los agentes de ventas no pueden llegar, ahorrando tiempo y dinero en comisiones.
- Los datos se deberán actualizar constantemente, a través de la información de los ejecutivos de venta y la propia con el marketing digital.

- El marketing directo también será contemplado para propuestas puntuales tanto a clientes mayoristas, minoristas y consumidores finales.
- Se buscarán nuevos nichos de mercado y canales de distribución, y se afianzarán mejor los actuales.

#### **5.1.1.2.3 Estrategia de Precios**

La estrategia de precios elegida para MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA fue desarrollada teniendo en cuenta los niveles de calidad y los posibles niveles de precio. Dada su trayectoria y reconocimiento a nivel internacional, presenta alta calidad en todas sus unidades de negocios y fijó precios accesibles en relación a sus características.

**Por esta razón, su estrategia de precios deberá ser la de valor medio/elevado.**

El distribuidor oficial mantendrá esta política manejando los márgenes de ganancia, siempre y cuando la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, mantenga un margen sobre el cual la distribuidora pueda ofrecer atractivamente los productos a los clientes.

**En el caso contrario, la estrategia de precios será la de valor elevado.**

En cuanto a la relación con la competencia, se ha determinado un posicionamiento similar a los niveles de precios de SHELL para la marca MOBIL.

Se destacará en este punto del trabajo que la comparación de las equivalencias en los precios de la competencia no incide en el presente como una variable fundamental para el análisis. Principalmente porque los mismos están sujetos a los valores internacionales del petróleo (cotización dólar), por lo tanto los precios, con la situación actual del país, no funcionan como una herramienta estratégica de comercialización.

**Por lo tanto, se propone definir los márgenes de rentabilidad en función de los precios del mercado interno, y de la fortaleza de la imagen de la marca MOBIL, buscando entre un 30% y un 40% de rentabilidad.**

**Se recomienda no utilizar los precios como atractivo para captar a los consumidores, sino que se utilicen las fortalezas y las respectivas fuerzas de ventas.**

#### **5.1.1.2.4 Estrategia de Publicidad**

La comunicación de los lubricantes no pasa, fundamentalmente, por los medios masivos sino que apunta a una relación personal con el cliente.

Si bien algunos de ellos se anuncian en la televisión, se prefiere el contacto directo a través de ejecutivos de cuentas. La información sobre servicios, y promociones se transmite a través de los puntos de venta con folletería y mailing, que van dirigidos a los clientes del área.

Por este motivo, se propone implementar una estrategia basada en la COMUNICACIÓN MASIVA, a fin de fortalecer la imagen de la marca MOBIL, y crear fidelización por parte de los clientes.

La estrategia de publicidad, va dirigida tanto al canal de distribución, como al consumidor final.

Los tipos de estrategias serán:

- Eventos en los puntos de ventas
- Eventos a gran escala, como auspiciante corporativo en temas relacionados al sector
- Publicidad televisiva
- Utilización de prensa escrita
- Premios y promociones de descuento
- Manejo de relaciones publicas

#### Publicidad dirigida al canal de distribución

- Incentivos a través de viajes turísticos, vehículos y premios importantes, para los propietarios de puntos de ventas, que cumplan con presupuestos de ventas definidos.
- Evento anual corporativo, dirigido a todos los propietarios de puntos de ventas según zona, para comunicar novedades y estrategias corporativas.

El objetivo es involucrar al canal de distribución en la consecución de las metas planificadas, haciéndolo sentir un socio estratégico de la marca, y sea el principal impulsor de venta de la misma. Por otro lado, se lograra integrar emocionalmente al canal con la marca.

#### Publicidad dirigida al consumidor final

- Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta
- Recompensas a clientes habituales, como bouchers, entradas a eventos, descuentos en próximas compras, etc.
- Regalos como merchandising de la marca (gorras, lapiceras, agendas, etc).
- Sorteos de electrodomésticos, con los números de las facturas de compras.

El objetivo es lograr la fidelización de los clientes en la marca, apuntando a que el consumidor compre el producto, lo pruebe, y se quede con la marca.

#### Relaciones Publicas – Eventos Sociales

En este punto, se propone que la marca publicite en televisión, radio y prensa gráfica, eventos solidarios, pudiendo de esta manera, crear un impacto social positivo en el consumidor, buscando posicionar la marca más del consumidor final.

## ✚ Servicio Posventa

Se sabe, que una marca fuerte y con trayectoria, tiene un respaldo y siempre le da seguridad al consumidor de lo que está obteniendo.

Por esta razón, se propone publicitar junto al producto, un servicio que respalde la marca, brindando información técnica en cada punto de venta, colocación/cambio del producto incluido en el precio de venta, y capacitación al usuario.

Esta publicidad, se deberá realizar tanto el punto de venta, como apoyándose del marketing digital, el cual permitirá tener una relación constante con los clientes y fidelizarlos, como también tener la posibilidad de unir y cubrir la zona de influencia con mayor facilidad y de forma masiva.

### 5.1.1.2.5 Estrategia de Comunicación

Se propone, focalizar en hacer conocer la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA a nivel mayorista, para posicionar la marca MOBIL en los primeros lugares del Market Share Argentino con los productos de la marca MOBIL. Dado que se cuenta con el respaldo de marca internacional, los productos ya están en la mente del consumidor, por lo tanto la comunicación institucional de la empresa será enfocada hacia canales de distribución y con la meta de conquistar nuevos mercados.

#### Objetivos:

- ✚ Dirigir la comunicación, investigando profundamente el mercado en el que se encuentra la marca.
- ✚ Se utilizarán medios alternativos para dicha comunicación como lo es el marketing directo, o radios y canales televisivos locales en cada zona.
- ✚ La fuerza de ventas será contemplada como medio para la publicidad institucional.

#### Para lograrlo se propone:

- ✓ Aumentar la comunicación durante las temporadas bajas. Así como también el apoyo del marketing digital.
- ✓ Lanzar campañas publicitarias por promociones, cuando las ventas indiquen el mejor momento para realizar una inversión extra en publicidad.

Es necesario disponer de un presupuesto para comunicación, teniendo en cuenta que en la apertura a nuevos mercados, es imperativo la presencia en los medios para comunicar directamente a los potenciales clientes, y no sólo el canal de distribución.

Con respecto al mensaje de la campaña, se elaborará un “brief” creativo, acorde al posicionamiento que se espera lograr.

Hay que tener en cuenta que el “brief” sirve como documento de punto de partida para empezar a trabajar en la comunicación que se desea enviar a los actuales y potenciales clientes, y por lo tanto, si no está correctamente planteado provocará que se dediquen horas y esfuerzo en una línea de trabajo que realmente no es la adecuada.

Para evitar estos problemas, a continuación se describe el contenido necesario para lograr un correcto “brief”:

- ✓ Objetivo de la campaña o proyecto
- ✓ Público al que va dirigido
- ✓ Descripción de la empresa
- ✓ Necesidades específicas
- ✓ KPIs
- ✓ Condiciones o limitaciones
- ✓ Estimación presupuestaria

#### **5.1.1.2.6 Estrategia de Promoción**

Ante la cantidad de competidores presentes en el mercado, será conveniente emprender una acción promocional, con el objetivo de retener y recompensar a los clientes fieles.

En este caso se podría enfocar no sólo a los consumidores finales, sino a las maquinarias y transportes, los cuales en época de recesión, una alternativa más rentable, sería indiscutida a la hora de elegir.

Para esto se propondrá un plan, para crear una promoción acorde a los diferentes segmentos en los que compite la empresa, investigando de esta manera, no sólo el mercado en forma genérica, sino los potenciales clientes dentro de cada segmento, de forma discriminada.

Tomando de esta forma una población representativa de cada segmento, luego evaluando dicho segmento de forma minuciosa, y creando estratégicamente un mix de productos que formarán la promoción especial para ese segmento.

Así en cada punto de la zona de influencia, se realizará una acción según corresponda el análisis de situación del lugar, y de esta manera, se evitará realizar una promoción general, la cual puede no funcionar correctamente en todos los segmentos del mercado.

Asimismo las promociones serán comunicadas no sólo por los medios convencionales, sino que serán personalizadas, y se informará al cliente personalmente, a través de marketing digital y marketing directo, como herramientas fundamentales en la promoción.

**Por ejemplo, la opción de los mini contenedores de 950litros, es considerada un producto ideal para promocionar.**

### 5.1.1.2.7 Estrategia de Comercialización

La estrategia comercial recomendada tiene como objetivo crear la mejor posición frente a las cinco fuerzas competitivas.

El enfoque que se sugiere para la empresa, se centra en anticipar los cambios de los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez.

Es obvio que en una economía en recesión las ventas de una empresa se van a ver disminuidas por factores externos que difícilmente pueden ser controlados, pese a ello es posible planificar una estrategia eficaz que permita captar a aquellos consumidores que no hayan sido tan afectados por la crisis o a aquellas empresas que simplemente deben consumir para poder seguir produciendo o existiendo.

Una buena estrategia de comercialización debe permitir enfocar la visión. Una visión poco clara conduce a la búsqueda de estrategias incorrectas.

Es sumamente importante que se tenga enfoque, es decir, saber qué lugar queremos ocupar en la mente de los consumidores, proveedores, competidores, el sector financiero, etc. Es decir, definir el posicionamiento.

Sin objetivos de crecimiento y desarrollo una empresa termina buscando, sólo la supervivencia, o desgastando sus recursos, y comprometiendo su valor futuro. Además la sola supervivencia no motiva a la fuerza de ventas. La perspectiva de corto plazo, y las presiones del hoy, generan acciones operativas, sin orientación estratégica,

Optimizar las estrategias, es necesario para vender más a menor costo relativo, preservando o acrecentando la rentabilidad.

Esta opción, permitirá fortalecer la empresa, sobrevivir a la recesión económica y aprovechar mejor las oportunidades cuando el país se recupere. Además si se desea mantener la competitividad en el mercado, la empresa no tiene más opción que ajustar sus estrategias a los cambios de costumbres que provoque esta situación económica y ajustarla nuevamente cuando se solucione.

Por esto, a continuación, se proponen los lineamientos básicos, que deberán contemplar las políticas comerciales de MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA en este periodo de recesión e inflación:

- ✚ Detectar los cambios de hábitos y reformular los productos y servicios de la marca MOBIL para brindar mayor valor percibido a sus clientes.
- ✚ Poner especial foco a las demandas de los consumidores. La Fidelización de clientes se vuelve muy importante cuando caen las ventas. El público recibe más ofertas y está más predispuesto a cambiar de marca.

- ✚ No competir por precio. Reforzar la imagen corporativa y la calidad de los productos y servicios. Brindar un mayor valor al cliente para que opte por marca MOBIL y no por las rebajas.
- ✚ Optimizar el uso del presupuesto de marketing, no recortarlo. Durante un período recesivo es importante mantener contacto con los consumidores. Focalizar la publicidad en los nichos más rentables, invertir en herramientas más efectivas.
- ✚ Fortalecer la relación con los clientes, mantener un sincero y efectivo contacto con ellos. Los sistemas de comunicación tradicionales (reactivos) se vuelven obsoletos, se deben implementar sistemas de atención al cliente proactivos.
- ✚ Desarrollar nuevos mercados y canales de venta. Detectar nuevas oportunidades de negocios. Es muy probable que el mercado se sature con un menor nivel de ventas. Se necesitará estudiar nuevos segmentos donde colocar el excedente de producción.

En el área de optimización de recursos y organización se propone:

- ✚ Analizar los costos desde el punto de vista del cliente. Evitar cortar gastos que puedan afectar la satisfacción del comprador y por ende, afectar las ventas.
- ✚ Unir fuerzas con los proveedores y canal de distribución. No centrar la estrategia financiera en alargar plazos de pago y adelantar las cobranzas. Es mucho más redituable evaluar soluciones que beneficien a todos.
- ✚ Optimizar la rentabilidad de la cartera de clientes. Un buen análisis del costo de mantener un cliente puede dejar al descubierto muchas operaciones que son deficitarias.
- ✚ Evaluar efectivamente la conveniencia de cancelar o cambiar de asesores. Estos son los primeros gastos que se cortan, pero hay que tener presente que un buen consultor de marketing puede ayudar a desarrollar nuevos mercados, adaptar la oferta a la nueva situación económica y fidelizar los clientes.

Además a las acciones anteriormente descritas, y teniendo presente que esta estrategia funcional es vital para que crezca la marca, se sugiere implementar **TRADE MARKETING**.

El Trade Marketing puede definirse como un conjunto de planes de acción y estrategias para transformar el punto de venta, haciéndolo más atrayente para los consumidores, con el fin de mejorar su experiencia de compra.

Este se aplica, por lo tanto, a los canales de distribución con el fin de obtener una mejor salida comercial de los productos.

La principal característica del trade marketing, que es además su principal elemento diferencial respecto a otras acciones de marketing, es que se realiza conjuntamente entre el proveedor y el distribuidor.

Lo ideal es conseguir que entre los distintos actores implicados (proveedor y distribuidor), se cree un enfoque idóneo de los productos para que estos sean más atractivos y atrayentes en los canales de distribución donde se mueven, generando un mejor vínculo en la relación con su consumidor objetivo.

**Por esto, se proponen las siguientes estrategias enfocadas en el trade marketing:**

- ✓ Hacer foco en mejorar la visibilidad del producto. Este debe generar impacto al momento de la decisión de compra. Las técnicas de visibilidad son primordiales.
- ✓ Diseñar una estrategia de Category Management. Se deberá optimizar la ubicación dentro de la línea de producto, es decir, brindarle la mejor vista al producto estrella dentro de la línea.
- ✓ Se deberá definir el mejor lugar del producto para la generación de promociones. La zona central dentro del local, suele ser la mejor opción para llamar la atención de los clientes.
- ✓ Los promotores de venta, también deberán contar con un conocimiento estratégico, para lograr el objetivo buscado.
- ✓ Se aconseja implementar un sistema de Big Data entre los diferentes puntos de ventas de la marca, para compartir información respecto a volúmenes de ventas, lo que facilitará las técnicas para la implementación de nuevas estrategias más precisas.
- ✓ Se deberá buscar la mejora continua, reduciendo tiempos de comercialización y mejora en la calidad del servicio.

#### **5.1.1.2.8 Plan de ventas 2019-2024**

Con el objetivo de desarrollar un presupuesto de ventas, que permita tener trazabilidad y control, a continuación se detallarán, los diferentes presupuestos anuales por segmento, que forman parte del plan estratégico quinquenal, que la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, debe proyectar, para alcanzar los objetivos buscados.

Amerita aclarar, que los siguientes presupuestos, fueron desarrollados de acuerdo a la información disponible de ventas histórica obtenidas con las operaciones de MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA (2018-2019), información histórica de ventas de la marca MOBIL durante el periodo 2002 – 2016 (entregada al momento de la adquisición de la marca), como así también, el asesoramiento del ex gerente comercial de la marca cuando era comercializada por ESSO / AXION ENERGY (en el presente, asesor de staff de la compañía), y además, estudios de mercado realizados por consultores especialistas externos.

| <b>SEGMENTO INDUSTRIAL</b>   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| <b>PLAN DE VENTAS 2019 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 500  | 500     | 500   | 1000  | 1000 | 1000  | 1200  | 1500   | 1500       | 1700    | 2000      | 2000      | <b>14400</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2020 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 750  | 750     | 750   | 1500  | 1500 | 1500  | 1800  | 2250   | 2250       | 2550    | 3000      | 3000      | <b>21600</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2021 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 788  | 788     | 788   | 1575  | 1575 | 1575  | 1890  | 2363   | 2363       | 2678    | 3150      | 3150      | <b>22680</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2022 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 827  | 827     | 827   | 1654  | 1654 | 1654  | 1985  | 2481   | 2481       | 2811    | 3308      | 3308      | <b>23814</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2023 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 868  | 868     | 868   | 1736  | 1736 | 1736  | 2084  | 2605   | 2605       | 2952    | 3473      | 3473      | <b>25005</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2024 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 912  | 912     | 912   | 1823  | 1823 | 1823  | 2188  | 2735   | 2735       | 3100    | 3647      | 3647      | <b>26255</b>  |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS A LO LARGO DEL PLAN QUINQUENAL DE VENTAS</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>133754</b> |

| <b>SEGMENTO AUTOMOTRIZ</b>   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------|
| <b>PLAN DE VENTAS 2019 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 200  | 150     | 100   | 100   | 500  | 500   | 500   | 700    | 1000       | 1500    | 2000      | 2000      | <b>9250</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2020 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 300  | 225     | 150   | 150   | 750  | 750   | 750   | 1050   | 1500       | 2250    | 3000      | 3000      | <b>13875</b> |
| <b>PLAN DE VENTAS 2021 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 315  | 236     | 158   | 158   | 788  | 788   | 788   | 1103   | 1575       | 2363    | 3150      | 3150      | <b>14569</b> |
| <b>PLAN DE VENTAS 2022 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 331  | 248     | 165   | 165   | 827  | 827   | 827   | 1158   | 1654       | 2481    | 3308      | 3308      | <b>15297</b> |
| <b>PLAN DE VENTAS 2023 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 347  | 260     | 174   | 174   | 868  | 868   | 868   | 1216   | 1736       | 2605    | 3473      | 3473      | <b>16062</b> |
| <b>PLAN DE VENTAS 2024 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |
| 365  | 273     | 182   | 182   | 912  | 912   | 912   | 1276   | 1823       | 2735    | 3647      | 3647      | <b>16865</b> |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS A LO LARGO DEL PLAN QUINQUENAL DE VENTAS</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>85918</b> |

| <b>SEGMENTO TRANSPORTE</b>   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| <b>PLAN DE VENTAS 2019 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 2000   | 2000    | 1500  | 1000  | 1000 | 1000  | 1500  | 1500   | 2000       | 2000    | 2500      | 3000      | <b>21000</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2020 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 3000   | 3000    | 2250  | 1500  | 1500 | 1500  | 2250  | 2250   | 3000       | 3000    | 3750      | 4500      | <b>31500</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2021 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 3150   | 3150    | 2363  | 1575  | 1575 | 1575  | 2363  | 2363   | 3150       | 3150    | 3938      | 4725      | <b>33075</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2022 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 3308   | 3308    | 2481  | 1654  | 1654 | 1654  | 2481  | 2481   | 3308       | 3308    | 4134      | 4961      | <b>34729</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2023 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 3473   | 3473    | 2605  | 1736  | 1736 | 1736  | 2605  | 2605   | 3473       | 3473    | 4341      | 5209      | <b>36465</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2024 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 3647   | 3647    | 2735  | 1823  | 1823 | 1823  | 2735  | 2735   | 3647       | 3647    | 4558      | 5470      | <b>38288</b>  |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS A LO LARGO DEL PLAN QUINQUENAL DE VENTAS</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>195057</b> |

| <b>SEGMENTO AGROPECUARIO</b>   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| <b>PLAN DE VENTAS 2019 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 700  | 700     | 700   | 500   | 500  | 200   | 1000  | 1000   | 1500       | 1500    | 2000      | 2500      | <b>12800</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2020 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 1050   | 1050    | 1050  | 750   | 750  | 300   | 1500  | 1500   | 2250       | 2250    | 3000      | 3750      | <b>19200</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2021 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 1103   | 1103    | 1103  | 788   | 788  | 315   | 1575  | 1575   | 2363       | 2363    | 3150      | 3938      | <b>20160</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2022 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 1158   | 1158    | 1158  | 827   | 827  | 331   | 1654  | 1654   | 2481       | 2481    | 3308      | 4134      | <b>21168</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2023 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 1216   | 1216    | 1216  | 868   | 868  | 347   | 1736  | 1736   | 2605       | 2605    | 3473      | 4341      | <b>22226</b>  |
| <b>PLAN DE VENTAS 2024 (M3)</b>  |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |               |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL         |
| 1276   | 1276    | 1276  | 912   | 912  | 365   | 1823  | 1823   | 2735       | 2735    | 3647      | 4558      | <b>23338</b>  |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS A LO LARGO DEL PLAN QUINQUENAL DE VENTAS</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>118892</b> |

| SEGMENTO PORTUARIO   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
|--|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------|--|
| PLAN DE VENTAS 2019 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 300  | 300     | 300   | 200   | 200  | 200   | 700   | 700    | 1000       | 1500    | 1500      | 1500      | <b>8400</b>  |  |
| PLAN DE VENTAS 2020 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 450  | 450     | 450   | 300   | 300  | 300   | 1050  | 1050   | 1500       | 2250    | 2250      | 2250      | <b>12600</b> |  |
| PLAN DE VENTAS 2021 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 473  | 473     | 473   | 315   | 315  | 315   | 1103  | 1103   | 1575       | 2363    | 2363      | 2363      | <b>13230</b> |  |
| PLAN DE VENTAS 2022 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 496  | 496     | 496   | 331   | 331  | 331   | 1158  | 1158   | 1654       | 2481    | 2481      | 2481      | <b>13892</b> |  |
| PLAN DE VENTAS 2023 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 521  | 521     | 521   | 347   | 347  | 347   | 1216  | 1216   | 1736       | 2605    | 2605      | 2605      | <b>14586</b> |  |
| PLAN DE VENTAS 2024 (M3)   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |              |  |
| Enero  | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL        |  |
| 547  | 547     | 547   | 365   | 365  | 365   | 1276  | 1276   | 1823       | 2735    | 2735      | 2735      | <b>15315</b> |  |
| <b>TOTAL M3 COMERCIALIZADOS A LO LARGO DEL PLAN QUINQUENAL DE VENTAS</b> |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | <b>78023</b> |  |

Tabla 19: Presupuesto Quinquenal de ventas por segmento de mercado

Fuente: Elaboración propia

| SEGMENTO              | VOLUMEN (M3)  | % CARTERA     |
|-----------------------|---------------|---------------|
| SEGMENTO AUTOMOTRIZ   | 85918         | 14,0%         |
| SEGMENTO INDUSTRIAL   | 133754        | 21,9%         |
| SEGMENTO TRANSPORTE   | 195057        | 31,9%         |
| SEGMENTO AGROPECUARIO | 118892        | 19,4%         |
| SEGMENTO PORTUARIO    | 78023         | 12,8%         |
| <b>TOTAL MERCADO</b>  | <b>611644</b> | <b>100,0%</b> |

Tabla 20: Presupuesto de ventas por segmento en volumen e incidencia % en cartera

Fuente: Elaboración propia

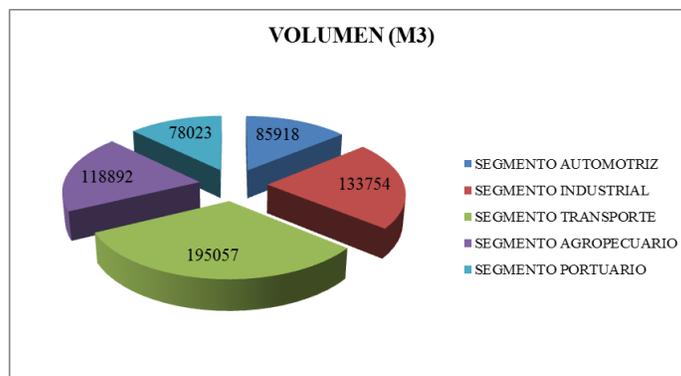


Figura 13: Vol. M3 ventas presupuestadas por segmento

Fuente: Elaboración propia

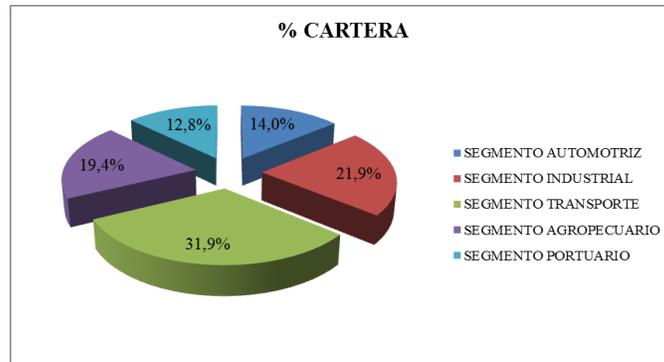


Figura 14: Part. cartera ventas presupuestadas por segmento

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

Al definir los objetivos específicos de este plan comercial, es necesario discriminarlos en dos grupos:

- 1) Objetivos Financieros
- 2) Objetivos Estratégicos

### 5.2.1. Objetivos Financieros

Los objetivos financieros de la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA son los siguientes:

- ✓ Incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio en un +5% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +10% al final del plan (2024).
- ✓ Disminuir los costos de comercialización en un -3% los dos primeros años (2019-2021), llegando a una disminución acumulada del -7% al final del plan (2024).
- ✓ Mantener los actuales niveles de liquidez financiera.

### 5.2.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA son los siguientes:

- Incrementar la participación en el mercado de lubricantes argentino en un +6% en los 2 primeros años (2019-2021), para luego llegar a obtener una participación total de mercado del 25%, ocupando la 2° posición, detrás de YPF. Para lograr esta meta, son necesarios los siguientes objetivos por segmento:
  - ✓ Alcanzar el 85% de fidelización de los principales clientes de la cartera comercial para el 2024.
  - ✓ Analizar los principales competidores, y sus estrategias competitivas.
  - ✓ Incrementar la participación de mercado en el segmento AUTOMOTRIZ en un +10% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +25% al final del plan (2024).
  - ✓ Incrementar la participación de mercado en el segmento INDUSTRIA en un +15% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +30% al final del plan (2024).

- ✓ Incrementar la participación de mercado en el segmento TRANSPORTE en un +12% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +20% al final del plan (2024).
- ✓ Incrementar la participación de mercado en el segmento AGROPECUARIO en un +17% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +33% al final del plan (2024).
- ✓ Incrementar la participación de mercado en el segmento PORTUARIO en un +25% los dos primeros años (2019-2021), llegando a un incremento acumulado del +45% al final del plan (2024).
- ✓ Incrementar la fidelización de los clientes de todos los segmentos en un +30% durante el horizonte planificado (2019-2024), llegando al 85% del total de la cartera comercial.
- ✓ Incrementar el volumen de ventas totales de todos los segmentos en un 45% durante el horizonte planificado (2019-2024).

**Lograr estos objetivos, es necesario para concretar la meta principal de la empresa, en ocupar la 2° posición con un 25% de participación, dentro del mercado de lubricantes argentino, detrás de YPF.**

### **5.3 Programas de implementación**

De acuerdo a la definición de las diferentes propuestas presentes en este informe, cada área funcional de la empresa MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA, deberá planificar e implementar las tareas necesarias, con el objetivo de cumplir los lineamientos establecidos.

Excede a este Plan Comercial, el desarrollo de los diferentes programas/cronogramas de implementación, para cada área funcional que participa en la comercialización de la marca MOBIL.

Estará a cargo del Gerente Comercial, junto con el apoyo de cada Jefe de los diferentes departamentos, elaborar los programas/cronogramas de implementación para cada propuesta, de acuerdo a los recursos disponibles, donde se deberá evaluar, si es necesario brindar capacitaciones específicas y/o sumar más colaboradores a los diferentes equipos de trabajo.

## 6. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Analizando el mercado argentino denotamos dos grandes segmentos de potenciales clientes poco explotados, como lo son el sector portuario y el sector industrial.

Ambos sectores tienen un peso importante en nuestro país, tanto por su desarrollo actual como por su explotación potencial.

Fidelizando estos sectores, la empresa podrá establecer una media mensual en las ventas, ayudando de esta manera a cumplir más fácilmente los objetivos.

También resulta importante destacar el gran empuje, que luego de la recesión tendrá el sector agropecuario, con grandes establecimientos rurales, grandes consumos en épocas determinadas y con clientes fáciles de captar por la fuerza de ventas, ya que se puede prever el momento de decisión de compra.

Encontramos a su vez un país rico en gran variedad de actividades comerciales; esto fomenta el elevado tránsito diario por las rutas provinciales y nacionales argentinas, lo que genera un flujo de vehículos constante.

Por otro lado, observando los gráficos mostrados y teniendo en cuenta que los lubricantes MOBIL llegan principalmente al mercado a través de estaciones de servicio y lubricentros, se deduce con mucha claridad que la inversión debe apuntar fuertemente al crecimiento de las Estaciones de Servicio, por ser el sector que denota una marcada tendencia de reactivación, como así también se debe reforzar el trabajo en los Lubricentros para evitar ceder terreno ante los concesionarios y TMG (Talleres mecánicos en general).

Los canales de distribución juegan un papel preponderante dentro de la empresa, ya que al ser un distribuidor mayorista, los canales pasan a tomar el rol de clientes, y a través de ellos la empresa llega al consumidor final.

Por lo tanto, el canal más importante es el “el canal de una etapa” (Empresa – Distribuidor – Cliente Final). Es el canal más habitual y permite la posibilidad de fidelizar a innumerables revendedores (lubricentros, estaciones de servicio), diversificando al máximo el riesgo al evitar concentrar cifras estratégicas del negocio en manos de unos pocos intermediarios, al tiempo que segmenta más y mejor el mercado, con mayores posibilidades en la actividad cotidiana.

De acuerdo a este análisis los canales de distribución utilizados por la empresa y más frecuentes en la venta de lubricantes son los siguientes:

- ✓ **Lubricentros:** Empresas revendedoras de lubricantes de todas las marcas. Canal más importante no sólo por el volumen de ventas que genera, sino por ser un punto de venta estratégico, ya que el consumidor final acepta la sugerencia o recomendación del lubricentro a la hora de elegir la

marca del lubricante, esto tiene significativa importancia para la empresa y es allí donde se deben realizar los mayores esfuerzos promocionales.

- ✓ **Estaciones de Servicio:** Este canal es muy importante ya que se encuentra en lugares estratégicos como cruces de rutas provinciales y nacionales, y en ciudades de gran movimiento de consumidores potenciales. Hay que tener en cuenta que la empresa sólo le distribuye a estaciones de servicio "blancas", es decir que no representan ningún tipo de marca y en cuanto a la venta de lubricantes funcionan como un lubricentro. En este canal encontramos gran competencia por parte de los canales de distribución de las empresas del sector, ya que hay un número importante de estaciones de servicio representativas de las mismas y el consumidor las prefiere por la garantía y el respaldo que ofrecen.
  
- ✓ **Agro Industria:** Hay que tener en cuenta que gran parte de la actividad económica está relacionada al agro, con lo cual este canal debería tener mayor importancia en cuanto al nivel de ventas.  
Encontramos canal de una etapa, a través de revendedores, como cooperativas, las cuales compran al por mayor y luego le revenden a sus socios, para las épocas de siembra y cosecha, pero también encontramos el “canal de cero etapas” (Empresa – Cliente Final), ya que grandes establecimientos rurales compran grandes volúmenes pero continúan siendo consumidores finales.  
También dentro de este canal se toma en cuenta el consumo de las maquinarias agrícolas, pero éstas tienen una estacionalidad basada en las épocas de cosecha y siembra.
  
- ✓ **Transporte de Carga:** Es importante desarrollar y expandir este canal ya que teniendo en cuenta que dentro del mercado argentino encontramos un gran tamaño del sector industrial, así como también puertos y rutas nacionales, el transporte de carga debería tener mayor participación en la distribución.
  
- ✓ **Industria:** Señalamos anteriormente la gran actividad industrial que se desarrolla en nuestro país. Este canal funciona en cero y una etapas, ya que hay que tener en cuenta la cantidad de parques, áreas y zonas industriales, pero también las industrias fuera de las mismas, y que por lo tanto, se los califica como consumidores finales.
  
- ✓ **Talleres y Concesionarios:** Funcionan como los canales de lubricentros y estaciones de servicio, sólo que estos segmentan más a los consumidores.  
Los concesionarios de marcas de autos, ya que recomiendan una marca de lubricantes específica, para que el motor tenga las prestaciones correctas, y también por la garantía de los mismos. Por su parte, los talleres, porque su sugerencia se toma como referencia para evitar un problema futuro en el automotor. Por estas razones son importantes sobre todo porque generan imagen y posicionamiento a la marca.

Ante la situación planteada y teniendo presente la situación actual del país, es pertinente no sólo concentrar el esfuerzo de desarrollar los canales existentes, sino buscar nuevos canales de distribución, sean segmentando por tipo de producto o por utilización del mismo.

El mercado está cambiando constantemente y teniendo en cuenta la inflación que es traspasada directamente al canal, que a su vez impone sus márgenes de ganancia, el consumidor está cada vez más racional al consumir este tipo de productos. Por lo tanto hay que buscar siempre nuevas alternativas para satisfacer los nuevos requerimientos del usuario.

Una alternativa interesante sería la de evaluar la zona portuaria y las industrias emergentes de ella, como también todo lo que se refiere al transporte ferroviario.

### **6.1 Recomendaciones de Comercialización / Ventas**

- ✓ La fuerza de ventas debe estar debidamente capacitada, en el trato con el cliente y en todos los pasos de la venta (Presentación de la empresa, indagación de necesidades, demostración de producto, manejo de objeciones y cierre). Como también se le deberá realizar un seguimiento a cada ejecutivo de ventas en cuanto a la actividad semanal, a través de planillas diarias de actividad, las cuales serán evaluadas en cada reunión con el equipo.
- ✓ La información del mercado será distribuida y compartida, entre el equipo de ventas y la empresa. Conociendo a fondo la zona de cada uno y sus oportunidades de negocios.
- ✓ La evaluación exhaustiva de los clientes actuales y potenciales generará nuevos negocios y se podrá prever una periodicidad de compra. Así se podrá adelantarse a las necesidades del cliente y por ende a la competencia. (EJ: Cliente establecimiento rural; 3000htas. Sembradas, 4 tractores, 2 cosechadoras siembra directa: se establecerá el consumo de este cliente en época de siembra y cosecha respectivamente, como el consumo de las maquinarias, y así adelantarse a los pedidos, y fidelizar)
- ✓ El marketing digital se realizará para cubrir eficientemente el área de influencia, agilizando los tiempos de la fuerza de ventas. Principalmente con los clientes actuales para generar pedidos.
- ✓ El análisis de la competencia en la zona, como otros distribuidores, promociones, etc. será importante para poder adelantarse a la misma, como también para poder buscar una posición más beneficiosa con respecto a los competidores. Esta información será compartida con el equipo de ventas para una evaluación y para argumentos de venta con los clientes.

### **6.2 Recomendaciones Tácticas**

- ✚ Entrenar una efectiva fuerza de ventas profesionalmente.
- Táctica: curso de ventas profesional y reuniones para el seguimiento de las actividades del equipo.

- ✚ Captar el mercado portuario
  - Táctica: Reuniones con empresas exportadoras y navieras. Precios especiales
  
- ✚ Promocionar contenedores de 900lts para establecimientos rurales.
  - Táctica: investigar establecimientos importantes dentro del área de cobertura y su consumo particular. Contactar a las administraciones de los mismos y mantener el contacto para fidelizar.
  
- ✚ Acciones promocionales a empresas de transporte.
  - Táctica: ver el período de tiempo de mayor consumo y equiparar con promociones en los periodos de tiempo estacionales.
  
- ✚ Lograr un buen vínculo de empresa cliente. Fidelizar.
  - Táctica: Buena atención al cliente. Regalos empresariales para fechas especiales
  
- ✚ Generar una periodicidad de compra
  - Táctica: a través del marketing digital generar pedidos en épocas de consumo bajas y así equiparar las ventas durante el año

### 6.3 Perspectivas y Tendencias

- ✓ Los cambios en el comportamiento del usuario en cuanto a la valoración de la calidad de los lubricantes que consume, tardarán un tiempo en producirse, pero existe una tendencia positiva en este sentido.
- ✓ La renovación del parque automotor va a demandar lubricantes de mayor calidad y, debido a que los costos están subiendo, el consumidor va a estar más atento en su decisión de compra.
- ✓ El mercado seguirá creciendo, en gran parte, impulsado por un aumento del parque automotor y también porque se está registrando un mayor uso del automóvil que en años atrás.
- ✓ El incremento de los costos en la producción de lubricantes es una variable que deberán afrontar las empresas. Hay escasez de bases lubricantes a nivel mundial. Faltan plantas que desarrollen bases, por lo cual los costos van a seguir subiendo y esto obliga a todos a desarrollar productos con un alto valor agregado, para posicionarse mejor en el mercado.
- ✓ Existe una tendencia cada vez más fuerte hacia los aceites multi-grados y sintéticos, lo cual responde al crecimiento del parque automotor de la Argentina.

- ✓ **Aumento de la demanda en Lubricentos:** El cliente está empezando a entender que el lubricante tiene que ser de una calidad superior, con lo cual el lubricentro va a ser un negocio que va a aumentar mucho en su facturación, si se asocia con marcas de excelencia como MOBIL.
- ✓ **Precios al consumidor final:** Se estima, que el precio de los lubricantes tendrá un incremento paulatino en los próximos 5 años, atado a la evolución de los precios del petróleo, y a un incremento de la demanda.
- ✓ **Aumenta la calidad del producto:** Cuando pasemos esta etapa de recesión e inflación, y se vuelva a activar la actividad económica, aumentará la venta de vehículos nuevos, y el consumidor por sus mayores ingresos, y la necesidad técnica relacionada a los motores nuevos, se verá influenciado a utilizar productos de mejor calidad, desarrollados con tecnología superior, que mejoran la performance, protegen al motor y esto permitirá seguir aumentando de forma significativa la venta de multi-grados en relación con mono-grados.

## Bibliografía

- Michael E. Porter (2003). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones – Normas APA
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11ª ed.) México: Prentice Hall.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2001). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [2da Edición]
- Greg Balanko (2007). Como preparar un exitoso plan de negocios.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. (7ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. (12ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. (12ª ed.) México: Prentice Hall.
- Macionis, J. J. y Plummer, K. (2000). Sociología. (7ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1997). El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2004). Diseño de Organizaciones Eficientes. (2ª ed.) Buenos Aires: El Ateneo.
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación. (2ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1988). La Cultura Empresarial y El Liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. (2008). Administración Estratégica. (15ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. (2001). Administración Estratégica. (11ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Vieytes, R. (2004) Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y Técnicas. Buenos Aires: Ed. de las Ciencias.
- Reglamento Seminario Final. Universidad Empresarial Siglo 21
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) - <https://www.indec.gob.ar/>
- Ministerio de Hacienda de la Nación - [www.minhacienda.gob.ar/datos/](http://www.minhacienda.gob.ar/datos/)
- IAPG, Instituto Argentino del Petróleo - [www.iapg.org.ar/web\\_iapg](http://www.iapg.org.ar/web_iapg)
- Revista Lubri-Press - [www.lubri-press.com](http://www.lubri-press.com)
- Prensa Vehicular - [www.ngvjournals.com](http://www.ngvjournals.com)
- Revista Petroquímica, Petróleo, Gas y Química - [www.revistapetroquimica.com](http://www.revistapetroquimica.com)
- Asociación de Fabrica de Automotores ADEFA - [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) - <https://www.indec.gob.ar/>
- Ministerio de Hacienda de la Nación - [www.minhacienda.gob.ar/datos/](http://www.minhacienda.gob.ar/datos/)
- IAPG, Instituto Argentino del Petróleo - [www.iapg.org.ar/web\\_iapg](http://www.iapg.org.ar/web_iapg)
- Revista Lubri-Press - [www.lubri-press.com](http://www.lubri-press.com)
- Prensa Vehicular - [www.ngvjournals.com](http://www.ngvjournals.com)
- Revista Petroquímica, Petróleo, Gas y Química - [www.revistapetroquimica.com](http://www.revistapetroquimica.com)
- Asociación de Fabrica de Automotores ADEFA - [www.adefa.org.ar](http://www.adefa.org.ar)

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

|  |   |
|--|---|
| <b>Autor-Tesista</b><br><i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | <b>Nicolás Emanuel LISO FABBRI</b>  |
| <b>DNI</b><br><i>(del autor-tesista)</i>                         | <b>28.616.338</b>   |
| <b>Título y Subtítulo</b><br><i>(completos de la Tesis)</i>      | <b>PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL<br/>MOOVE LUBRICANTES ARGENTINA S.A.<br/>Plan Comercial – Mercado de Lubricantes en Argentina</b> |
| <b>Correo Electrónico</b><br><i>(del autor-tesista)</i>          | <b>n.lisofabbri@outlook.com</b>   |
| <b>Unidad Académica</b><br><i>(donde se presentó la obra)</i>    | <b>Universidad Siglo 21</b>   |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

|   |            |
|---|------------|
| <b>Texto completo de la Tesis</b><br><i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>    | <b>NO</b>  |
| <b>Publicación parcial</b><br><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> | <b>N/A</b> |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.