

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Análisis de la industria y del mercado del sector automotriz

Autoría: Olaizola, Adriana

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Olaizola, A. (2012). "*Análisis de la industria y del mercado del sector automotriz*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14130>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



MBA 2010

ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

TESIS DE GRADUACION. ESCUELA DE NEGOCIOS. MBA 2010

Olaizola, Adriana.

Tutor: Diego Noto

BsAs, Junio 2012



AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecerle a mis padres por darme toda la educación necesaria que me ha permitido llegar hasta acá. En segundo lugar a mi esposo, Alejandro Bustos, por todo el amor, el apoyo y la paciencia durante estos dos años de cursada. A mi suegro, Darío Bustos, quien es mi representante legal ante CADIVI, y que gracias a toda su gestión fue posible la obtención de los dólares necesarios para el pago de mis estudios. A Diego Noto por sus aportes y recomendaciones. Y finalmente a Lucio Graham, mi socio para el aprendizaje, y quien fue el precursor de éste nuevo concepto de negocio.



RESUMEN

En la siguiente Tesis se ha hecho un estudio de la industria y el mercado del sector automotriz buscando determinar la viabilidad de un posible modelo de negocio. El objetivo es determinar que tan innovador puede ser dicho concepto y que tan aceptado puede ser por parte de los consumidores. Para obtener dicha información se trabajó por medio de investigaciones en el Registro Nacional de la Propiedad del Automotor, con encuestas y trabajo de campo. Y finalmente se llegó a la conclusión de que en Argentina no existe éste concepto de negocio siendo un mercado sumamente potencial para su implementación.



PALABRAS CLAVES

Mecánica Ligera: se refiere a todos los servicios realizados al auto que no requieren del desarme del motor, ni de trabajos de chapa y pintura.

Parque Circulante: se refiere al número de vehículos que realmente se encuentran en circulación, es decir que están en su normal funcionamiento, en Argentina y según estadísticas del Registro Nacional de Propiedad Automotor es un treinta por ciento menor que el parque automotor.



INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I: INDUSTRIA	7
CONTEXTOS INTERNACIONAL:	7
CONTEXTOS NACIONAL:	10
<i>Análisis del poder adquisitivo por Provincia:</i>	<i>17</i>
<i>La industria de los servicios automotor en Argentina</i>	<i>19</i>
CAPITULO II: MERCADO	25
DEMANDA:	26
CAPITULO III: POSICION COMPETITIVA	29
DETERMINACIÓN DEL PRECIO:	29
RELACIÓN PRECIO/ DIFERENCIACIÓN:	30
CONCLUSIONES.....	34
ANEXOS.....	35



INTRODUCCIÓN

La idea preliminar de ésta investigación surgió de la necesidad de averiguar el potencial que existe en la industria de servicios para automóviles, más específicamente en todo lo referido a mecánica ligera y diagnóstico computarizado, esto debido al gran crecimiento que ha tenido la industria automotriz en los últimos años.

En Argentina al año 2011 se contaba con un parque circulante de 10.441.477 automóviles, el cual ha tenido un porcentaje de crecimiento entre el 4% y 5% anual, para satisfacer éste mercado existen gran variedad de empresas locales que prestan los servicios de mecánica ligera, como son las concesionarias oficiales, los grandes lubricentros y los talleres de barrios.

A pesar de dicha competencia, los estudios del mercado y las encuestas realizadas arrojaron que las mismas no son suficientes para satisfacer la demanda.

Por ésta razón el objetivo de ésta Tesis es analizar la industria automotriz y determinar si es posible desarrollar un negocio de mecánica ligera y diagnóstico computarizado, que permita cumplir con las expectativas de calidad y ofrecer un servicio diferenciado.



CAPITULO I: INDUSTRIA

Las empresas de servicios para la reparación del automóvil no son nuevas, existen desde el mismo momento en que Henry Ford echó a andar su Modelo T en las líneas de producción. Sin embargo, hoy en día el negocio está tomando un nivel completamente nuevo.

Contexto Internacional:

La industria de servicios de mantenimiento y reparación de automóviles en Estados Unidos incluye cerca de 165.000 establecimientos (empresas con una sola ubicación y empresas con múltiples ubicaciones), con ingresos anuales combinados de alrededor de \$ 85 mil millones.¹

Estas tiendas realizan un estimado del 70 por ciento de las reparaciones de los vehículos fuera de garantía, de acuerdo con la Asociación de Servicio Automotriz (ASA).

Este negocio de reparación de automóviles está bien desarrollado en mercados como USA, Canadá, Australia y Europa.

Entre las principales empresas de Estados Unidos podemos encontrar Midas y Precision Auto Care entre muchas otras.

Midas Car Services: El primer centro Midas abrió en 1956 en Estados Unidos en la ciudad de Macon, Georgia. Rápidamente, el concepto Midas de reparación rápida sin cita previa se convierte en atractivo y un año después se contaba con 100 centros abiertos. Este increíble desarrollo continuó y en los años 60 el concepto se implantó en Canadá, Australia y México. En los años 70 abrió el primer centro en Europa y se encuentra presente en 7 países con más de 630 centros. En 1988 Midas se estableció en España. En la actualidad Midas cuenta con una gran presencia con más de 150 centros repartidos por las diferentes

¹ Fuente: *valuationresources.com*



Comunidades Autónomas y más de dos tercios gestionados por franquiciados. Con un compromiso claro, una amplia y variada oferta de servicios, un conocimiento técnico perfecto y el deseo de satisfacer todos los días a cada uno de sus clientes, Midas continúa incrementando su presencia en todo el mundo. En la actualidad, Midas continúa liderando el Mantenimiento Integral del Automóvil con presencia en los 5 continentes y mas 2.800 centros. (<http://www.midas.com>).

RATIOS MIDAS

Key Ratios

Profitability

Operating margin on sales (EBITx(1-t)/Sales) (%)	10,9%
Asset Turnover (times) (Sales/Assets)	0,79
Return on Assets (ROA) (%) (EBIT x (1-T) / Assets)	8,6%
Return on equity (ROE) (%) (Net profit/Equity)	14,36%

Financial Leverage

Debt-to-Equity Ratio (D/E) (times)	1,27
Debt-to-Assets Ratio (D/A) (times)	0,56

Liquidity

Current ratio (times)	1,16
Quick ratio (times)	1,16

Valuation Parameters

Depreciation/Sales (%)	5%
OpEx/Sales (%) (=WC)	27%

Precision Auto Care: es propietaria, opera y otorga franquicias de centros de servicios de atención para automóviles en los Estados Unidos e internacionalmente. La compañía presta servicios de diagnósticos en general, cambio de aceite rápido y servicios de lubricación. Sus servicios también incluyen mantenimiento y reparación de sistemas de encendido, sistemas de combustible, sistemas computarizados de control de motores, sistemas de refrigeración, sistemas de arranque / carga, sistemas de control de emisiones, sistemas de motores del tren de mando, sistemas eléctricos, sistemas de aire acondicionado, aceite y



otros, los sistemas de fluidos, y los sistemas de freno. Además, Precision Auto Care ofrece varios servicios, tales como los servicios de reparación de frenos y el sistema de refrigeración, servicio de mantenimiento de fluidos, reparación de automóviles, ajustes en los servicios de flotas, y luces de advertencia y servicios de diagnóstico, venta de neumáticos y ofertas relacionados con los servicios de neumáticos. Al 30 de junio de 2011, contaba con 26 centros propios y 234 centros franquiciados nacionales y 80 centros internacionales bajo el nombre de la marca Precision Tune Auto Care. Precision Auto Care, Inc. fue fundada en 1976 y tiene su sede en Leesburg, Virginia. (<http://www.precisiontune.com>).

En países como Australia y Nueva Zelanda el negocio de mecánica ligera móvil se encuentra desarrollado y es habitual el consumo de este tipo de servicio. La principal empresa en Australia es LUBE MOBILE, mientras que en Nueva Zelanda podemos encontrar a HOMETUNE entre otras.

Lube Mobile: nacieron en los principios de 1982, bajo el concepto de una de lubricación móvil diferente a un mecánico común y corriente. A lo largo de crecimiento de la empresa y la evolución, a su posición actual como líder del mercado, han buscado constantemente resolver los problemas tradicionales de servicio y reparación de automóviles. Lube Mobile hoy en día sigue siendo un 100% propiedad de compañía australiana con más de 230 empleados, una serie de talleres a nivel nacional y una genuina creencia de que el cuidado del auto puede ser fácil, rápido, sin complicaciones y muy rentable. Han servido a miles de clientes satisfechos, y construido una base sólida de personas que disfrutan de la conveniencia de talleres mecánicos para el mantenimiento y reparación regular. (<http://www.lubemobile.com.au>)

Hometune: tiene más de 28 años en el mercado de reparación de automóviles. Todos los técnicos y mecánicos móviles Hometune están perfectamente calificados, con Certificado de Comercio de Ingeniería de Automoción, tienen la experiencia y el equipo para llevar a cabo el trabajo en el acto, sin necesidad de que el cliente se mueva. El cliente



solo tiene que levantar el teléfono y coordinar el lugar y la hora que más se ajuste a sus necesidades. (<http://www.hometune.co.nz>).²

Como vemos en el mercado internacional las empresas que prestan los servicios de reparación de automóviles están bastante desarrolladas, el concepto de servicio al cliente está arraigado en su filosofía y en su forma de hacer las cosas. Encontramos que el servicio de mecánica móvil existe y está muy bien llevado por empresas en Australia y Nueva Zelanda.

Contexto Nacional:

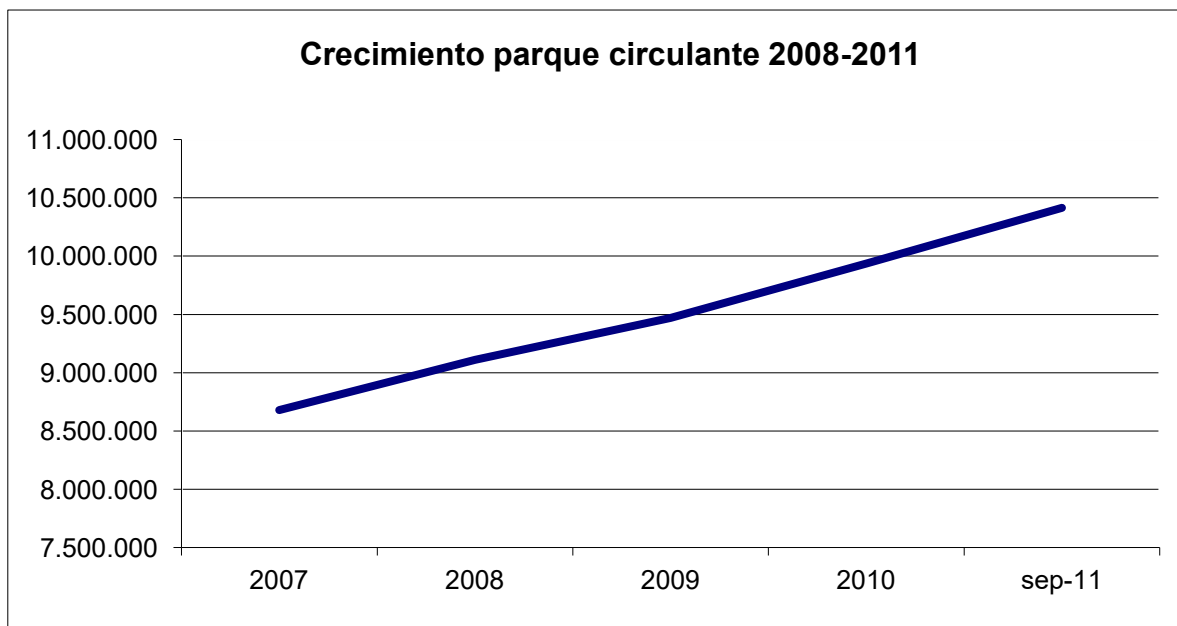
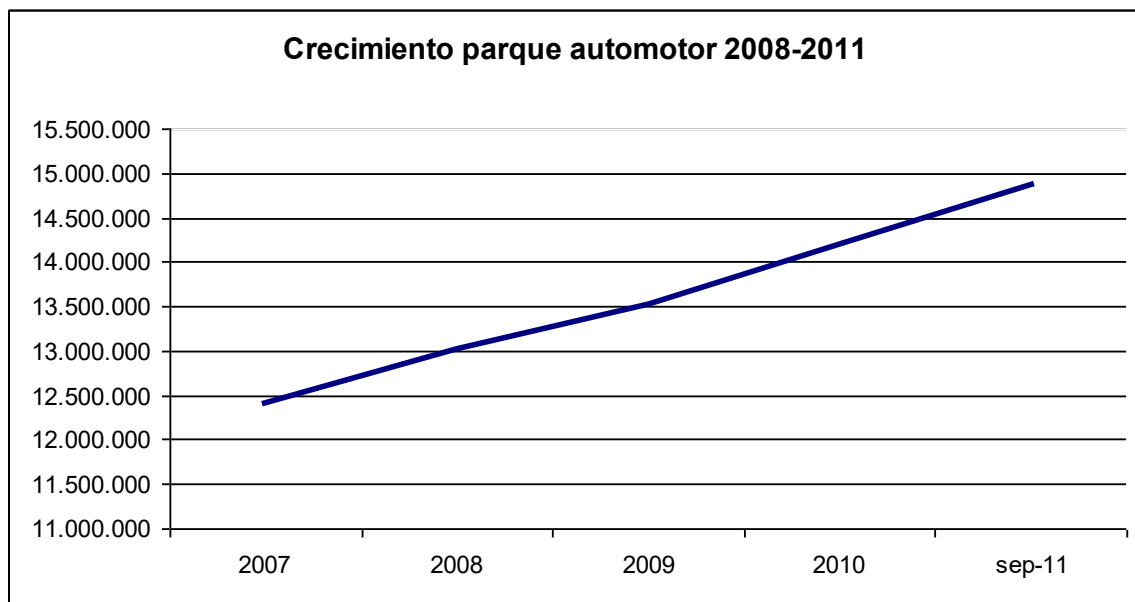
Para estudiar el contexto nacional es necesario analizar el parque automotor de Argentina, para ser más precisos vamos a considerar el parque circulante, que según estadísticas del Registro Nacional de Propiedad Automotor es un treinta por ciento menor que el parque automotor.

Para el 2011 el parque circulante existente en Argentina era de 10.441.447³ automóviles, esto es a razón de uno de cada cuatro habitantes⁴, si adicional a eso analizamos que en los últimos años el parque automotor ha tenido un crecimiento entre el 4% y 5% anual, nos da un excelente marco de negocio para todos los servicios relacionados con en el área automotriz.

² Ver anexo 1 para fotos de éstas empresas.

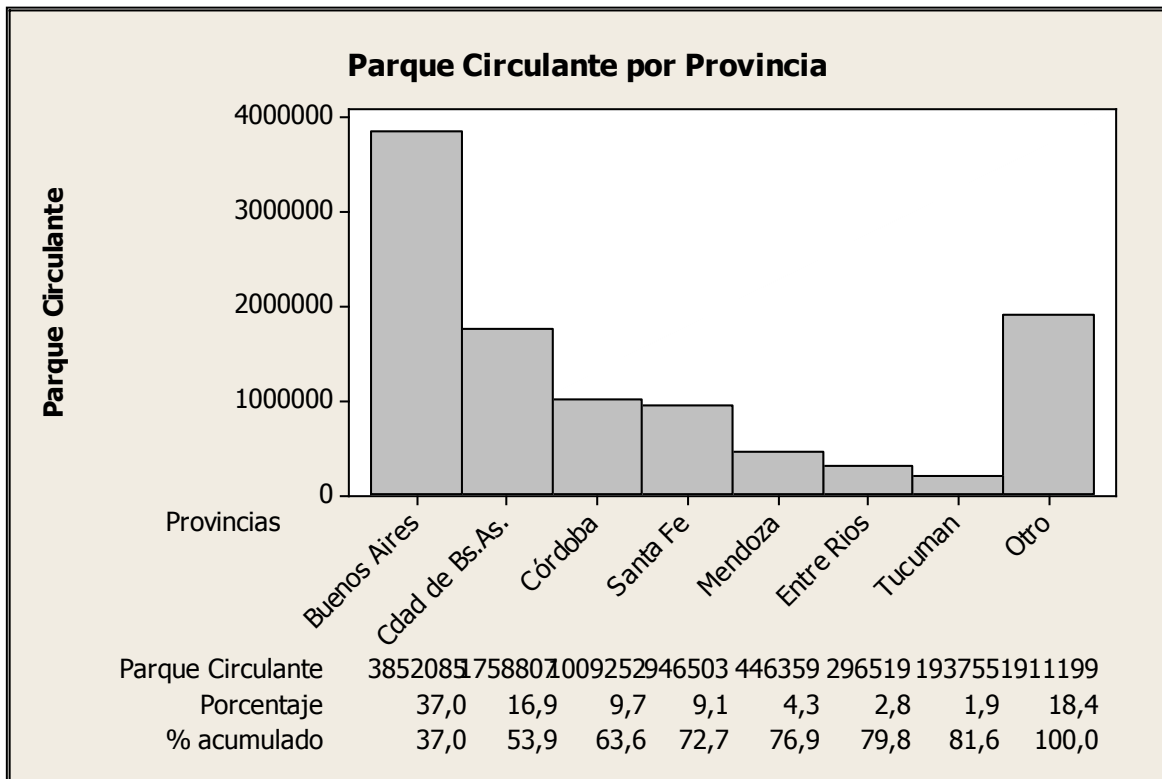
³ Fuente: Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad Automotor y de Créditos Prendarios (D.N.R.P.A)

⁴ Censo Nacional 2010. Total población 40.117.096



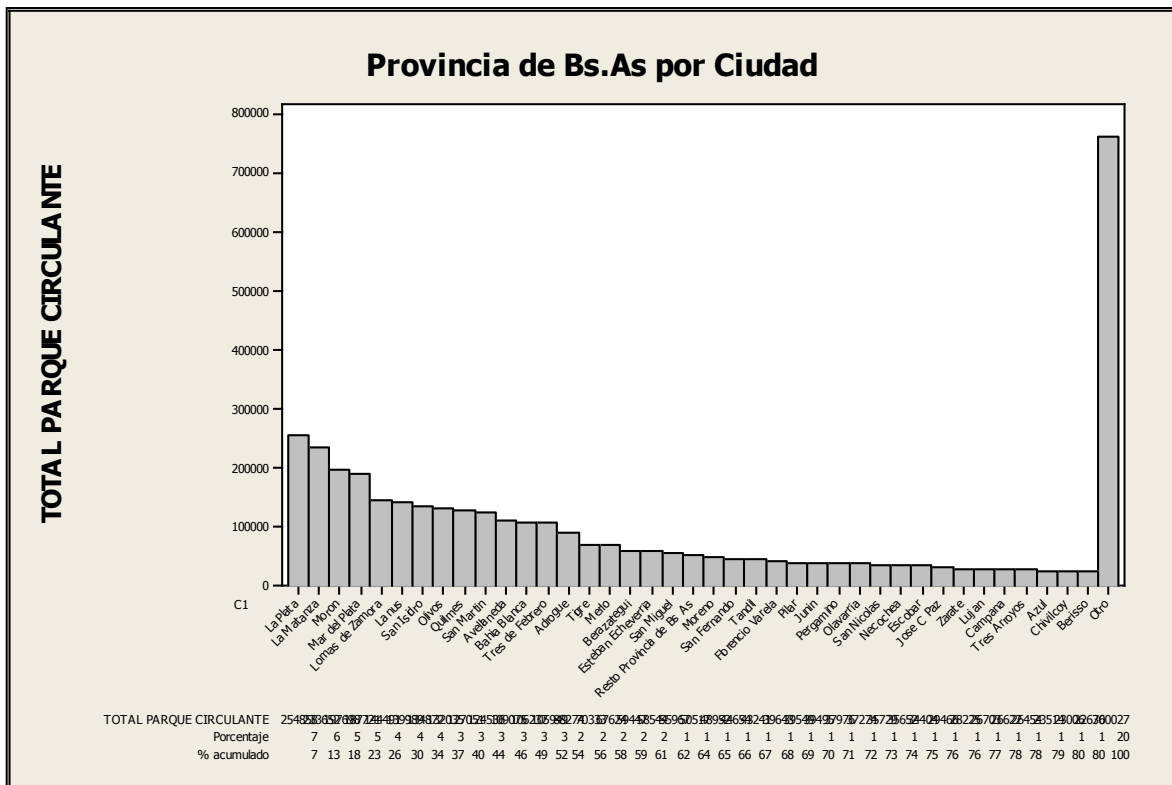


Ahora bien, estudiando como es la distribución del parque, se observa que el 80% se encuentra concentrado en siete provincias, incluyendo la C.A.B.A. Esto se muestra en el siguiente gráfico:



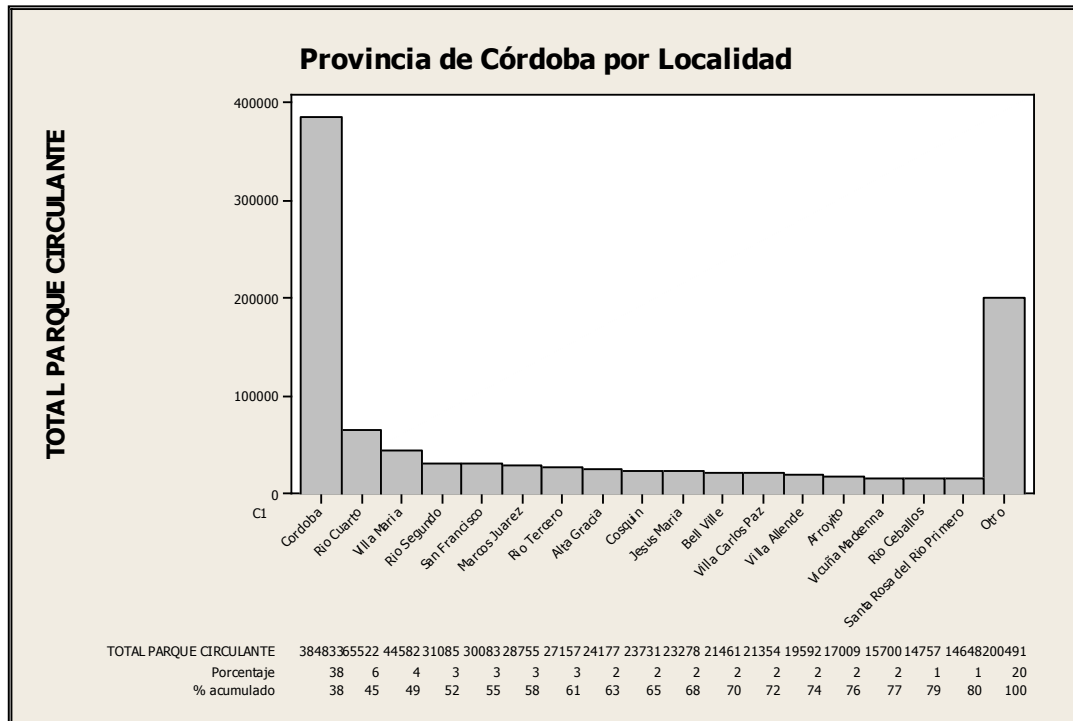
Para analizar mas a detalle el potencial que tiene cada una de las localidades de éstas provincias, analicemos en donde se concentra la mayor cantidad del parque automotor:

Comenzando por la provincia de Buenos Aires y realizando el mismo análisis gráfico podemos notar que el parque circulante no se encuentra del todo concentrado, pero si podemos diferenciar entre aquellas localidades que tienen más de 200.000 vehículos (La Plata, La Matanza, Morón) las que tienen entre 100.000 y 200.000 (Mar del Plata, Lomas de Zamora, San Isidro, Olivos, Quilmes, etc.) y el resto.

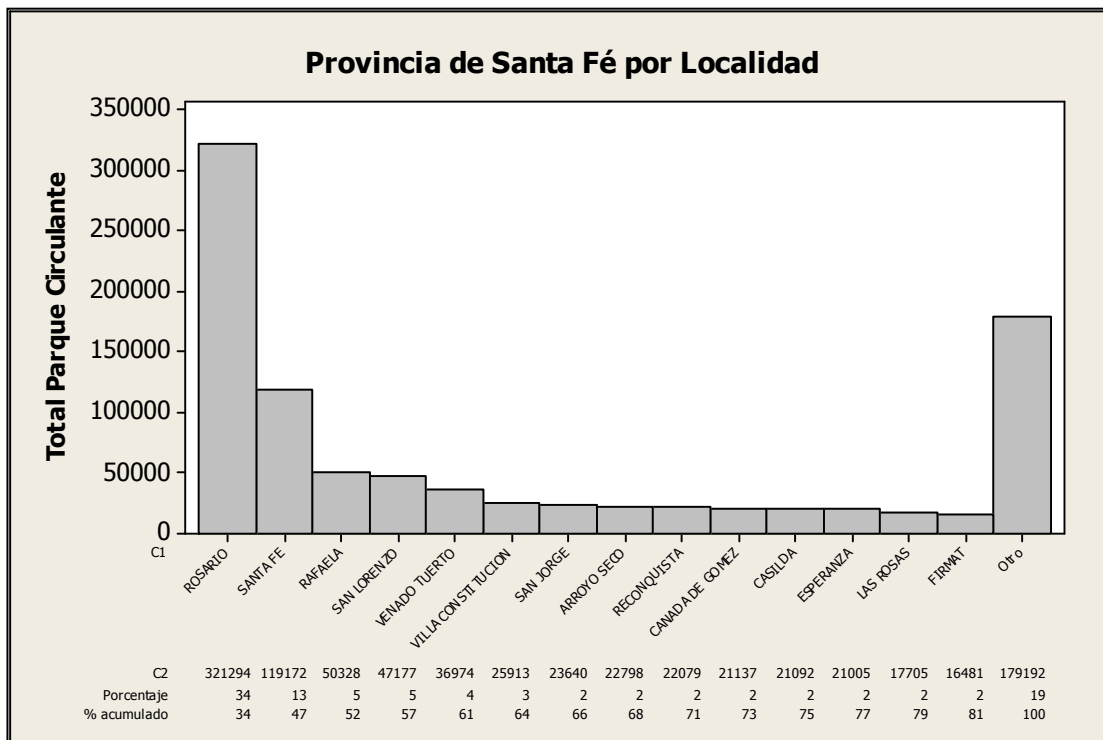


Para el caso de la C.A.B.A. no existen estadísticas de registros por barrios, por tal motivo tomamos a la ciudad autónoma como una sola.

En la provincia de Córdoba encontramos que el 38% del parque automotor se concentra en la ciudad capital, contando con cerca de 400.000 unidades. Esto nos permite ver a Córdoba como un lugar de gran potencial.



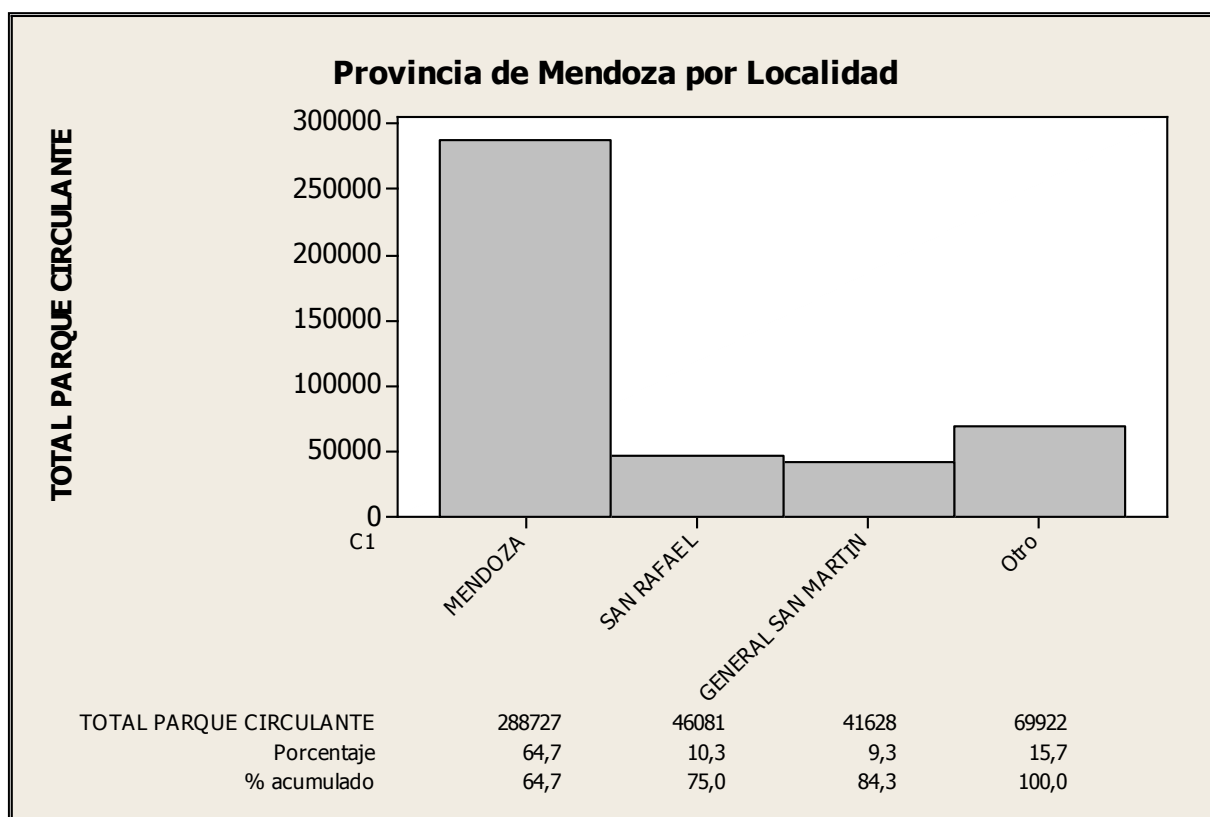
Pasando a la provincia de Santa Fe, vemos que la ciudad más importante es Rosario seguida por la capital provincial, siendo estas dos las únicas con un parque superior a 100.000.



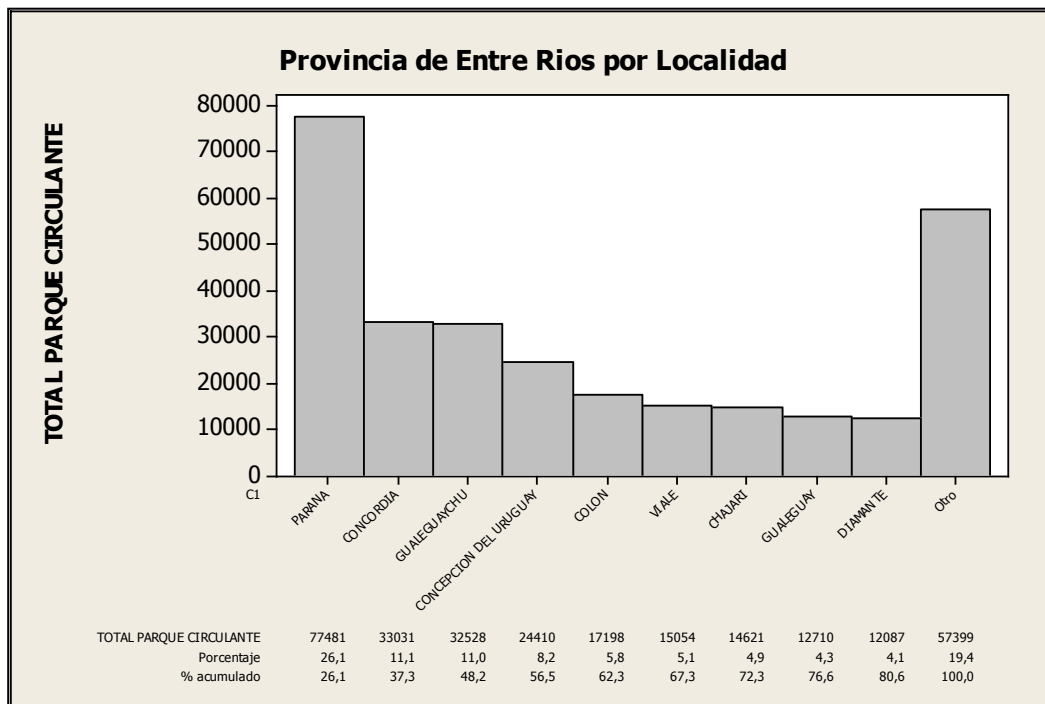


MBA 2010

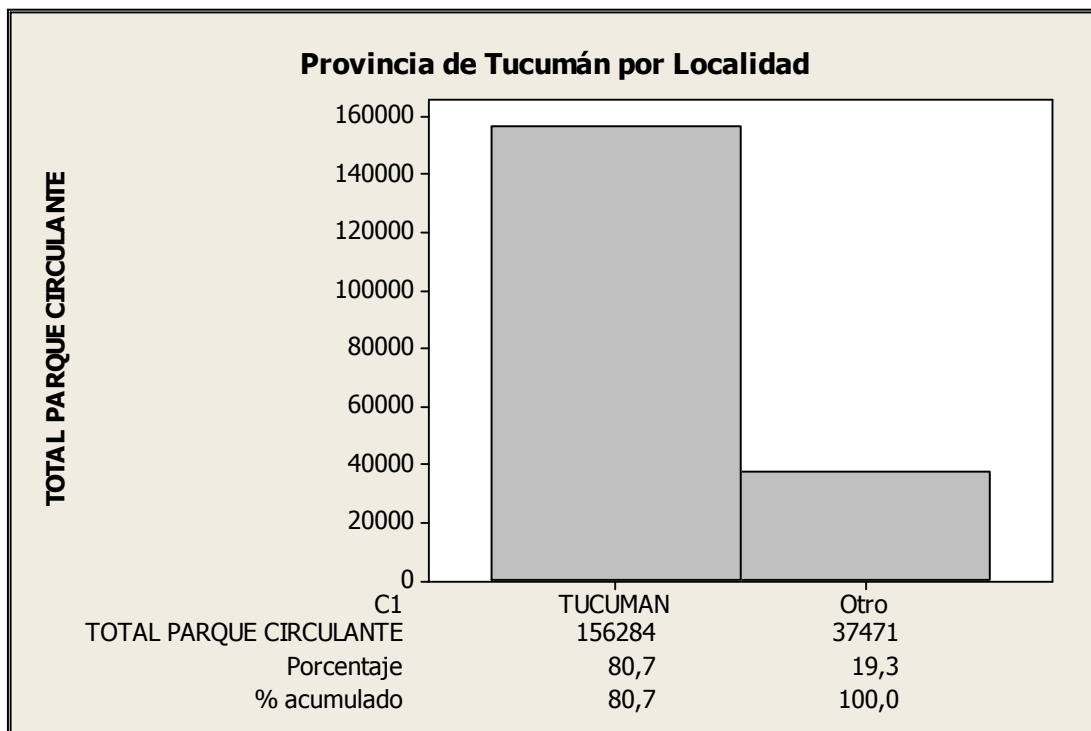
A continuación se muestra la provincia de Mendoza, cuyas ciudades de Mendoza, San Rafael y General San Martín, concentran más del 80% del parque.



La provincia de Entre Ríos posee un parque circulante de alrededor de 300.000 vehículos, siendo Paraná la ciudad que posee mayor población concentrando el 26,1%. Esta provincia no posee ciudades con más de 100.000 unidades.



Por último analizamos la provincia de Tucumán, en la cual, si bien el parque circulante no es elevado posee una concentración del 80% en la ciudad de Tucumán.

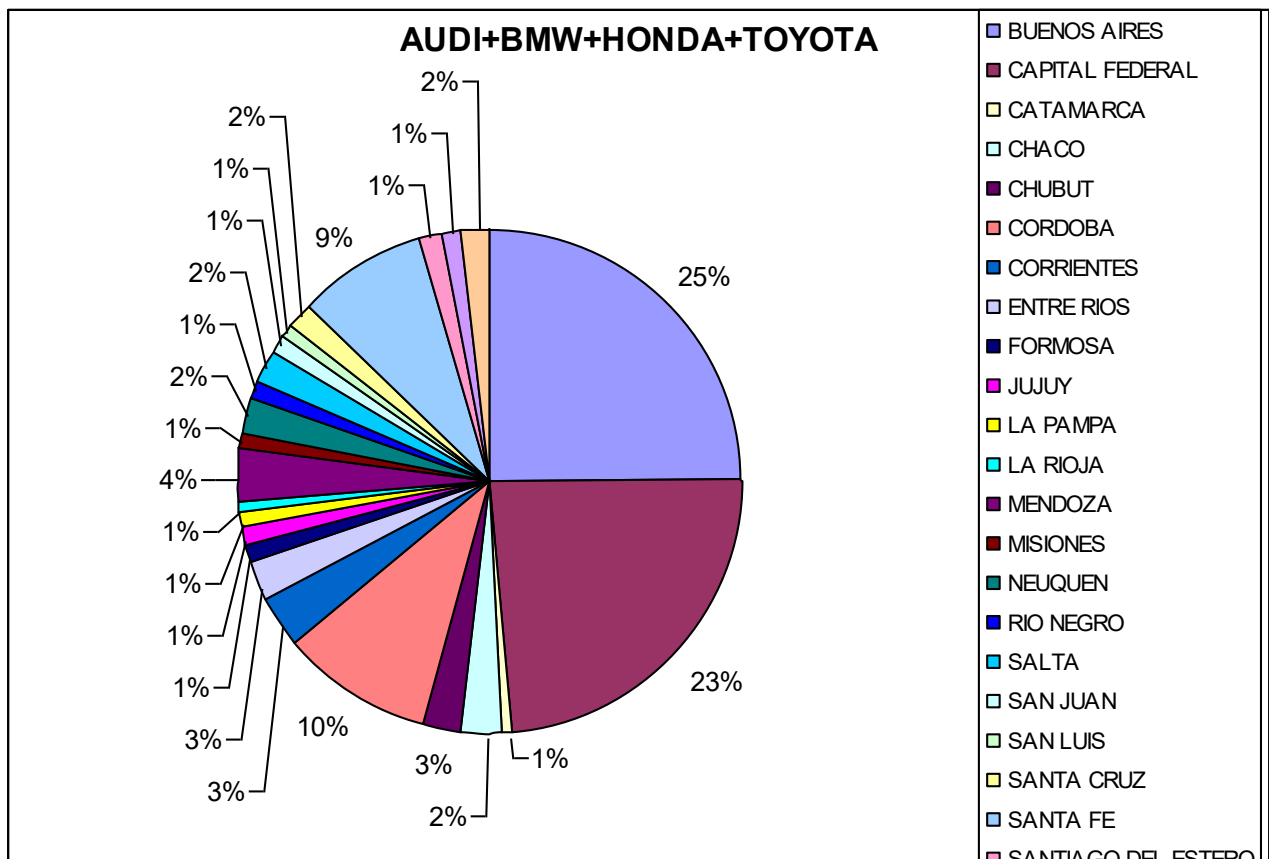




Análisis del poder adquisitivo por Provincia:

Para el análisis del poder adquisitivo por provincia podemos comenzar estudiando el patentamiento por marca. Como el detalle por localidad no se encuentra disponible en las estadísticas del DNRPA lo realizamos por provincia, agrupando cuatro marcas Premium que nos dan una idea de alto poder adquisitivo, estas son: BMW, AUDI, HONDA y TOYOTA. Otras marcas fueron descartadas ya que poseen productos de baja de gama junto con otros de segmentos altos lo que no nos permitió tener una clara diferenciación (por ejemplo Volkswagen, Ford)

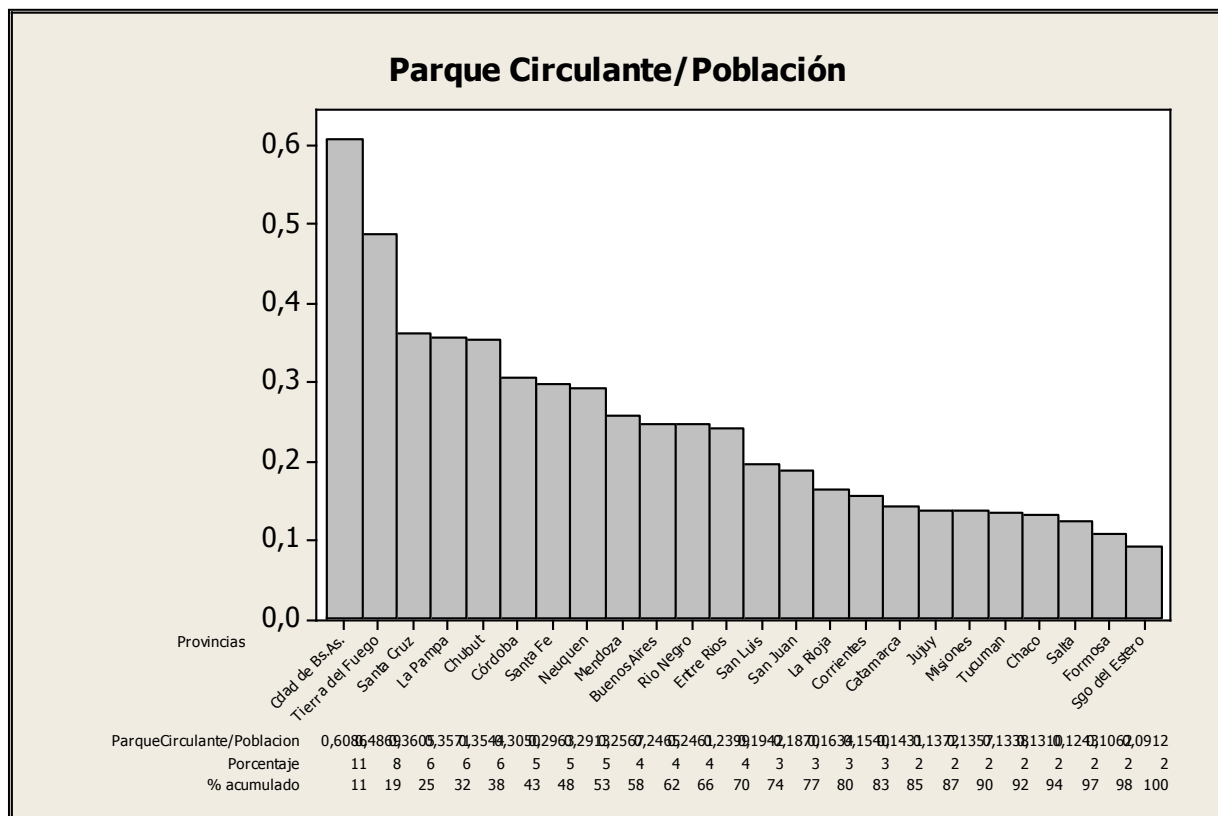
Hecho ésta análisis obtenemos la siguiente distribución por provincia para las cuatro marcas antes mencionadas:





Podemos observar que las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires poseen más del 60% de la concentración de éstas marcas, lo que nos da una idea del poder adquisitivo que existe en dichas provincias.

Otro método para analizar el poder adquisitivo es centrarse en el estudio de la relación que existe entre vehículo/población. Como ya mencionamos, es a razón de 1 vehículo cada 4 habitantes para el total del país. Pero ahora la pregunta es, ¿cómo es realmente la distribución de la proporción de vehículos/población para cada una de las provincias? En el siguiente gráfico analizamos esto:



Podemos destacar que provincias como Tierra del Fuego, Santa Cruz, La Pampa, Chubut, Córdoba, Santa Fé, Neuquén, Mendoza y la Ciudad de Buenos Aires poseen una proporción de vehículos/ciudadanos por encima de la media del total del país.



De acuerdo a las dos formas de estudiar el poder adquisitivo de la gente: patentamiento de marcas Premium y proporción de vehículos/población, vemos que provincias como Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y la CABA parecerían tener un alto poder adquisitivo por lo que suponemos que los habitantes estarán más propensos a pagar por un servicio diferencial para el mantenimiento de su auto.

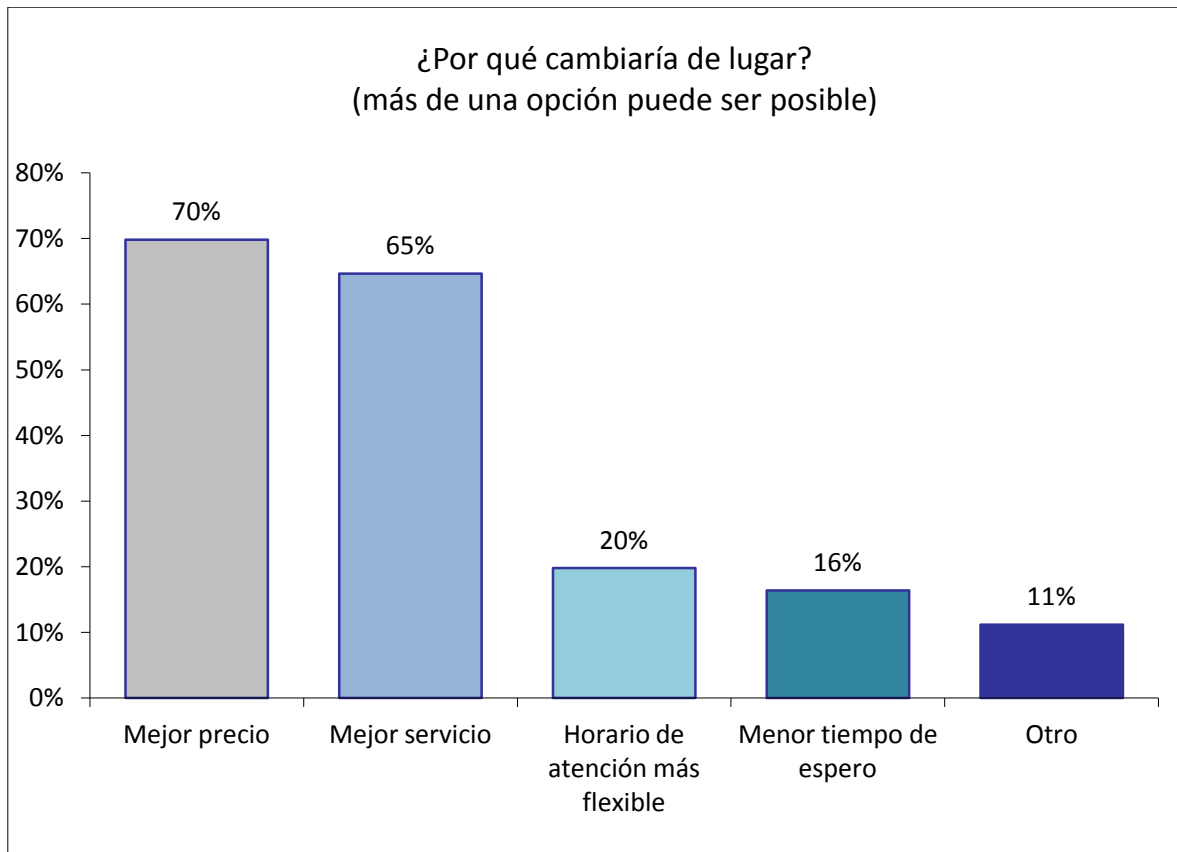
La industria de los servicios automotor en Argentina

En el año 2006 existían en Argentina 50.000 talleres mecánicos, ya en ese entonces la oferta no era suficiente para cubrir las necesidades del mercado. Sumado a esto el parque automotor sufrió una explosión tecnológica a partir del año 1990 obligando a los talleres a reconvertirse. Sin embargo el 70% de los talleres continuó brindando servicios de mecánica convencional (INTI, 2006)

Como ya se mencionó a partir del año 2006 el crecimiento del parque automotor fue todavía más marcado (entre 4% y 5%), sumando las nuevas inscripciones entre el año 2008 y 2011 se han incorporado alrededor de 2.500.000 nuevos vehículos. A pesar de esto, la oferta de talleres no ha crecido en la misma proporción.

En el año 2006, considerando el parque circulante en ese entonces, había a razón de 173 autos por cada taller mecánico, para mantener esta proporción los talleres mecánicos deberían haber crecido aproximadamente un 20%. De acuerdo al estudio de campo realizado⁵, en donde se observaron los tiempos de espera, es posible concluir que la oferta no ha crecido en tal medida, y que sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades del mercado. Y esto a su vez se ve un poco reflejado en la encuesta, en donde el 16% de los encuestados respondió que cambiaría de lugar de servicio debido al tiempo de espera.

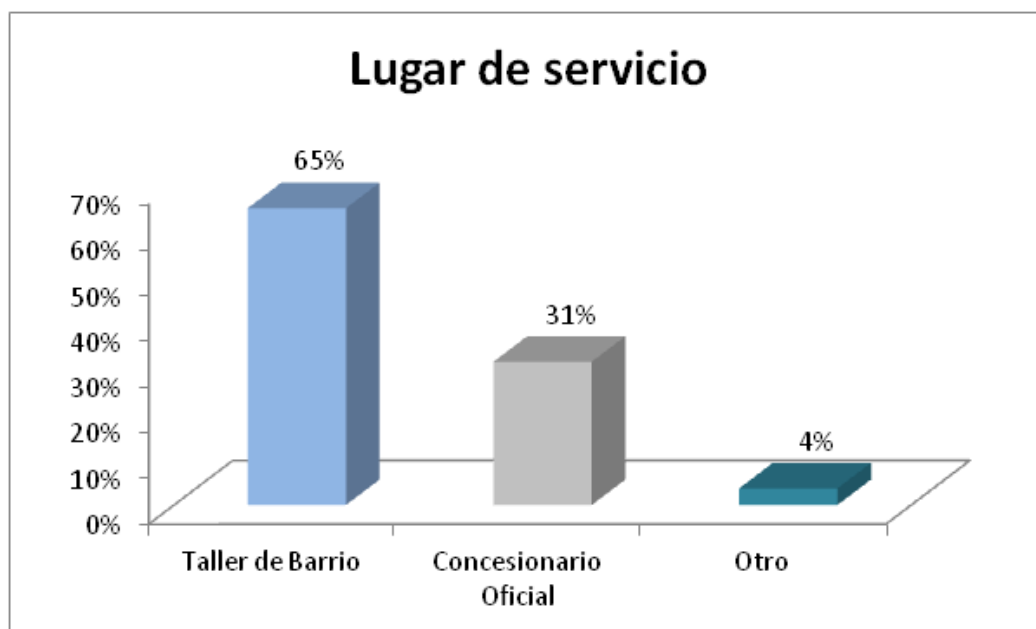
⁵ Ver anexo 2



Empresas Locales:

Dentro del mercado Argentino las empresas locales que prestan servicios de diagnóstico y mecánica ligera las podemos encuadrar en tres grandes grupos: Concesionarios Oficiales, Talleres de Barrio/Lubricentros y Grandes Centros de Servicios Automotor.

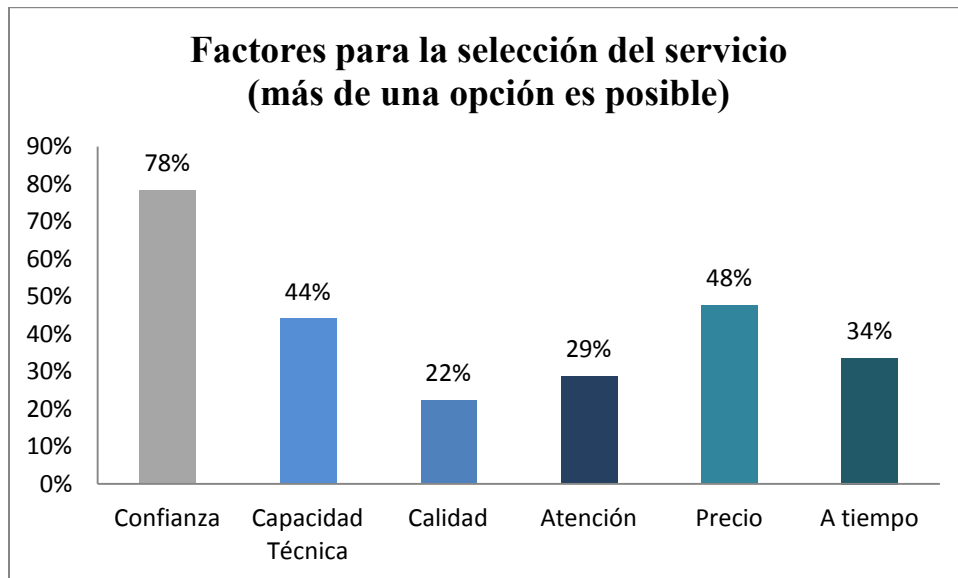
Según la encuesta realizada, el 65% de los encuestados realizan sus servicios en los talleres de barrios, el 31% en las concesionarias oficiales y el resto en otros (en donde podemos ubicar los grandes centros de servicios)



En el caso de los servicios realizados en los concesionarios oficiales observamos que el 60% corresponde a autos que aún están en período de garantía⁶.

En el caso de los Talleres de Barrios, vemos que el 78% de los encuestados responden que han escogido ese lugar por un tema de confianza, esto se debe a que muchas veces son lugares que han llegado a utilizar por referencia o recomendación de algún familiar.

⁶ Ver Anexo 3.



Algunas de las empresas locales, las cuales se encuentran dentro del grupo de Grandes Centros de Servicios Automotor tenemos:

Norauto: Los centros Norauto están situados, principalmente, en parques comerciales disponiendo de una superficie entre 1500 a 2500 m² cubiertos. El concepto se basa en lograr el balance entre una tienda y un taller. Ofrece un amplio surtido de productos multimarca para el mantenimiento y equipamiento del automóvil. Inicio sus actividades en Argentina el 1 de Marzo de 1998 con la apertura del primer centro en el Parque Comercial Avellaneda. En el año 2000, inauguro el segundo centro en el Parque Comercial Buenos Aires 2, La Tablada. En el 2001, inauguro el tercer centro Quilmes en el Parque Comercial de Quilmes. En el 2003, inauguro su cuarto centro en el Parque Comercial Alto Avellaneda. En el 2004, inauguro su quinto centro en el Parque Comercial Makro Olivos. Y en al año 2007 inauguro el ultimo centro en el país en el Centro Comercial Boulevard Shopping de Adrogué. (<http://www.norauto.com.ar>).

Aunque cuenta con instalaciones de grandes superficies y múltiples servicios, funcionan bajo los viejos paradigmas de un taller tradicional: el cliente debe trasladarse hasta donde ellos se encuentran, normalmente con largos períodos de tiempo de espera ya que no



cuentan con el servicio de turnos y por tener tan solo 6 sucursales suelen quedar a grandes distancias.

Bosch Car Service: es una red de talleres de auto que cuentan con el soporte de la marca Bosch, se encuentran en todo el país. Si bien dentro de su concepto de marca lo que pretenden lograr es una homogeneidad en sus servicios, vemos que no es algo que aún hayan alcanzado ya que cada taller cuenta con servicios y niveles de precios diferentes.

Renault Minuto: nació bajo el concepto de talleres de servicio rápido. Son puntos donde el cliente de Renault u otra marca puede asistir a servicios de mantenimiento rápido cuya duración no sea mayor a 2 horas. Cuenta con la garantía y respaldo de Renault. Aunque funcionan como multimarca ya que presta servicios no solo a autos Renault, los dueños de vehículos de otras marcas deben llevar sus repuestos ya que no cuentan con el stock de dicho producto.

El análisis de los competidores locales se realizó mediante el estudio de campo antes mencionado, en donde se determinó la capacidad operativa de los mismos y se estimó la demanda de mercado.

Algunos números aproximados derivados del estudio de campo:

-Lubricentro NORELF, ubicado en un lugar estratégico de San Isidro:

- Clientes: 9600
- Cantidad de servicios: entre 25 y 30 por día
- Precio de promedio de venta: \$250
- Ventas anuales: entre \$1.500.000 y \$1.800.00

-Renault Minuto,



- Cantidad de servicios: 36 por día (12 hs de atención)
- Precio Service Renault básico: \$ 948
- Ventas anuales estimadas: \$ 9.828.86

A pesar de que existe un gran número de empresas locales que ofrecen los servicios de mecánica ligera, y como se mencionó anteriormente éstas no son suficientes para cubrir la demanda actual, también observamos que las mismas ofrecen en líneas generales los mismos servicios, sin ofrecer ningún valor agregado al cliente. Por lo que vemos que existe un enorme potencial para la creación de una empresa que ofrezca servicios de mecánica ligera móvil, es decir, llevar el servicio a donde se encuentra el cliente. Esto sería un servicio único e innovador en éste sector en Argentina y es confirmado por los resultados de la encuesta, en donde el 100 % de las personas encuestadas admite que no conoce ninguna empresa que preste los servicios de mecánica ligera y diagnóstico *móvil*.⁷

Por todo lo visto anteriormente podemos concluir que todo el territorio argentino tiene un gran potencial para el desarrollo de un servicio de mecánica ligera móvil, pero muy especialmente las provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y la CABA ya que tienen el mayor porcentaje del parque automotor y a su vez el mejor nivel de poder adquisitivo.

⁷ Ver anexo 4



CAPITULO II: MERCADO

Para la elaboración del estudio del mercado, se debe partir de la C de *Customers* del *Situation Analysis* que encontramos en el Marketing Framework.

En el mercado actual de reparación de automóviles encontramos que los clientes están usando dichos servicios dos veces al año, aproximadamente. Esto parte de la premisa que un auto en promedio recorre 20.000 Kms al año y que los servicios básicos de mantenimiento (sugeridos por los fabricantes) deben realizarse cada 10.000 kms.

Los consumidores actualmente adquieren este tipo de servicios en concesionarias oficiales, talleres de barrio y/o grandes centros de servicios automotor, cuyos precios oscilan desde \$300 hasta \$1.100, esto si estamos hablando de un servicio básico de 10.000 kms.

Hoy en día la forma en que los consumidores pueden adquirir estos servicios es dirigiéndose directamente hasta los locales de las empresas que los ofrecen. Ante esto vemos un excelente potencial ante la creación de una empresa que ofrezca los servicios de mecánica ligera móvil.

El día a día que se vive en estos tiempos hace que la gente valore mucho más cada minuto de su tiempo, por lo que existe un gran número de personas que podrían ser potenciales clientes ante la creación de una empresa de éste tipo; personas con poco tiempo disponible que quieren una solución rápida y de calidad al mantenimiento de su auto sin necesidad de tener que ir al taller. Los mismos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- *Clientes particulares que solicitan los servicios de la empresa:* estos clientes acuden principalmente por motivos de comodidad y practicidad para solicitar servicios relacionados principalmente con mecánica ligera y el mantenimiento (revisiones periódicas) de su vehículo particular.



- *Empresas:* acá estarían incluidas todas aquellas compañías con las que podrían crearse alianzas, empresas que cuentan con un gran volumen de empleados con vehículos y que le ofrecen dicho beneficio para el mantenimiento de su auto sin necesidad de salir de la oficina.

En otros países existen negociaciones con empresas fabricantes de autos para que los mismos reconozcan a éste tipo de talleres como “oficiales” de manera tal que los clientes puedan utilizar dichos servicios sin perder las garantías de fábrica. En Argentina actualmente este tipo de alianzas no existen, pero sería un excelente nicho de mercado.

Demanda:

El hallar la demanda potencia para el tipo de producto o servicio que no existe, tiene como objetivo principal pronosticar o determinar de manera aproximada cuál será la demanda o nivel de ventas de dicho negocio.

La demanda potencial es la máxima demanda posible para el servicio o producto a ofrecer. En función del cálculo de ésta se intentará pronosticar el nivel de ventas que pudiera existir.

Para la estimación de la demanda potencial se utilizaron los datos relevados de la encuesta y un estudio de campo en empresas que ofrecen servicios semejantes. Las empresas estudiadas fueron NORAUTO , RENAULT MINUTO, Lubricentros y Talleres de San Isidro.

Durante el estudio de campo se realizaron observaciones en diferentes días de la semana a fin de determinar la cantidad de vehículos en promedio que se atienden, con estos datos junto con la cantidad de personas que estarían dispuestas a cambiar su servicio actual (dato de la encuesta) se estimó la demanda potencial.



Luego de las entrevistas y de aproximadamente diez horas de observación, en 4 locales, distintos días de la semana, se pudo concluir que se atienden en promedio a razón de 3 vehículos/hora.⁸

Ahora bien, a la demanda potencial antes del cálculo de la demanda real debemos considerar la información obtenida de la encuesta. De acuerdo a ésta, el 57% de las personas estarían dispuestas a cambiar de lugar de atención⁹. Por lo tanto si afectamos la demanda relevada por este porcentaje obtenemos que la demanda potencial estimada sería de 1,8 vehículos/hora (18 por día).

Como estamos hablando de un servicio innovador, la demanda real estará muy por debajo al valor calculado ya que tomaría un tiempo fidelizar clientes.

Si partimos del supuesto de que este negocio haga las inversiones adecuadas y un plan de marketing agresivo, entonces se podría asumir que la demanda real durante el primer año será de 11 vehículos por día, lo que representa aproximadamente un 60% de la demanda potencial.

A partir del año dos se podría considerar un crecimiento de la demanda del 30%. Es esperable un crecimiento de ventas en parte por el crecimiento mismo de la industria y también por un aumento de market share¹⁰ basado en las campañas de marketing y debido a la innovación de la propuesta. Según datos oficiales del sector, la producción de autos totalizó 828.771 unidades durante 2011, lo que representó un aumento de 15,7 % respecto del año anterior; se exportaron 506.715 unidades, es decir 13,1 % más, y las ventas a concesionarios sumaron 883.350 vehículos, un incremento de 26,5 %. Las proyecciones estiman que las ventas de vehículos crecerán en el orden del 7% y se espera que para 2020 haya alrededor de 1.500.000 nuevas inscripciones por año¹¹.

⁸ Ver anexo 2

⁹ Ver anexo 5

¹⁰ Market share: cuota de mercado

¹¹ Fuente: Telám: “El modelo industrialista permitió el récord absoluto del sector automotriz”, 5 de enero de 2012



MBA 2010

Si en el año cero la capacidad de dicho negocio estuviera al 100% , estaría satisfaciendo tan sólo el 1% del mercado, si se considera un crecimiento de las ventas de un 30%, llegando en cinco años a 30 vehículos/hora entonces se estaría cubriendo el 1,7% del mercado. Por tal motivo, el objetivo de crecimiento de ventas del orden del 30% parecería acorde.

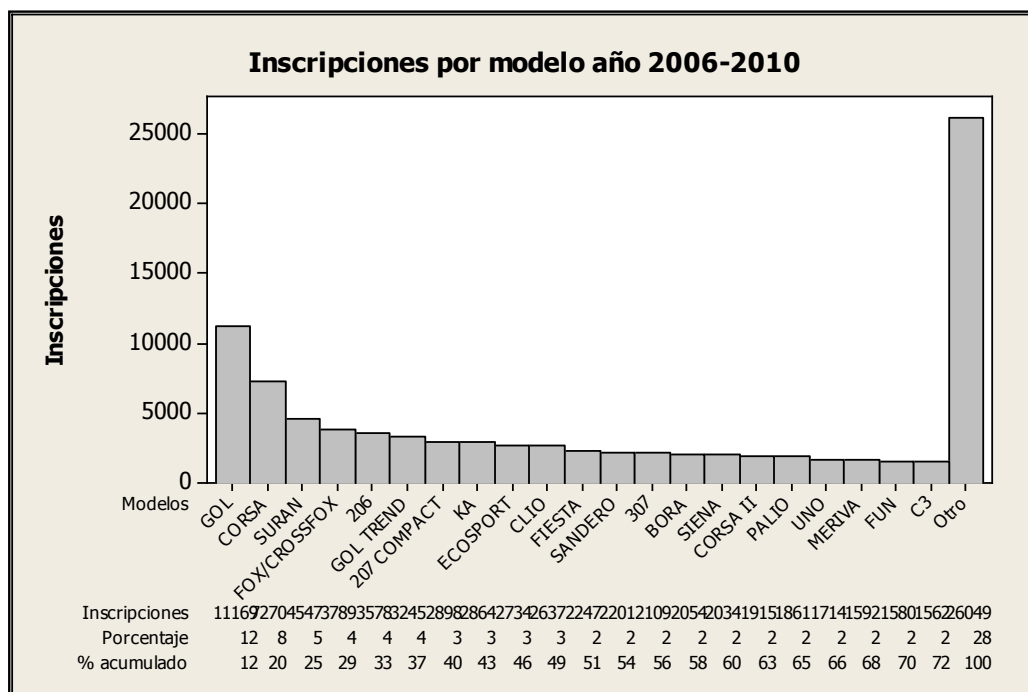


CAPITULO III: POSICION COMPETITIVA

Para el posicionamiento estratégico se debería establecer un precio considerablemente más bajo que el de las concesionarias oficiales, y compitiendo directamente con una empresa local como Norauto, pero aumentando en gran medida la diferenciación. Con respecto a los talleres de barrio resulto muy complejo determinar el precio debido a dos factores: la cantidad de talleres y el precio diferenciado que brindan. Ahora si se consideran los lubricentros, a nivel de precios, el posicionamiento debería ser por encima de estos, aunque los servicios no son del todo comparables (por ejemplo no realizan diagnostico computarizado).

Determinación del Precio:

Para determinar el precio, por tratarse de un servicio multimarca, se realizó un gráfico pareto de las inscripciones de autos por modelo desde el año 2006 al 2010 (Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina, 2006-2010). Posteriormente se buscó aquellos modelos que representaban el 70% de las nuevas inscripciones.





Conocidos estos, se estudiaron los manuales de mantenimiento indicados por los fabricantes para cada modelo, se debe partir del cálculo de los costos de materia prima obtenidas de las revisiones y cambios necesarios para cada modelo. Finalmente se calcula el costo promedio de cada servicio ofrecido por la empresa.

Relación Precio/ Diferenciación:

Partamos del estudio de las principales características de las empresas locales:

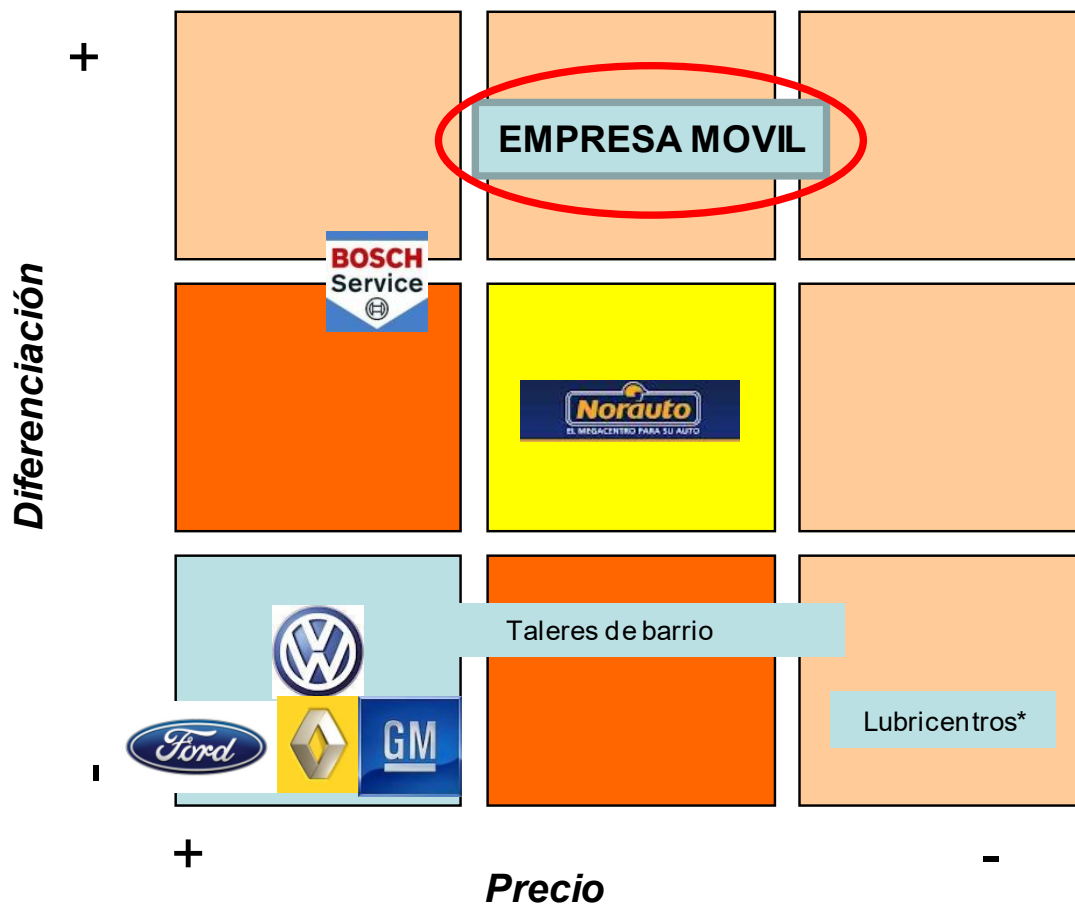
Norauto	✓ Gran cantidad de productos de retail ✓ No hay turnos programados, es por orden de llegada. ✓ Horario de atención extenso: lunes a sábado de 8hs a 20hs. Domingos y feriados 9 a 21 hs. ✓ Garantía Norauto
Bosch Car Service	✓ Red de talleres independientes → difícil control central ✓ No Posee prácticas estandarizadas? ✓ No tiene el mismo precio en todos los talleres ✓ Equipamientos y capacitación BOSCH ✓ Atención al cliente dependiente de cada dueño ✓ Mantenimiento preventivo
YPF Boxes	✓ Solo lubricación y diagnóstico (22 puntos), no realiza reparaciones ✓ No ofrece servicios de: gomería, suspensión, frenos, etc. ✓ No tiene mantenimiento preventivo



Renault Minuto	✓ Imagen fuerte de la marca Renault ✓ Atención sin turno previo ✓ Diagnóstico gratuito (25 puntos) ✓ No tiene repuestos de otras marcas (los debe llevar el cliente) ✓ No ofrece servicios de gomería ✓ Garantía de 1 año
Talleres	✓ Precio diferenciado ✓ No tienen prácticas estandarizadas ✓ En general Baja imagen del lugar ✓ En general No dan financiación ni medios de pago ✓ Los clientes los eligen por ser el “taller de confianza”
A.C.A	✓ Atención sólo a socios ✓ Cobertura en todo el país ✓ Auxilio mecánico y traslados. Asistencia mecánica con talleres móviles sólo si el auto no puede moverse por sus propios medios ✓ Cuenta con talleres propios y seleccionados ✓ Otros servicios: gestoría, asistencia al viajero, seguros, etc



De acuerdo al establecimiento del precio, al hecho de que un producto completamente diferenciado e innovador y al Internal Competitive Benchmarking realizado¹² podemos ver cómo podríamos ubicar este nuevo negocio con respecto a las empresas locales:



¹² Ver anexo 6



Para la realización de este gráfico se consideró únicamente un servicio equivalente a los 10.000 Km para cada uno de las empresas locales y para vehículos semejantes: Renault Clio, Peugeot 207, VW Gol, Ford Fiesta, Chevrolet Corsa.

Lugar	Precio
Norauto	\$ 360
Renault Minuto	\$ 948
Concesionarias FORD	\$ 1100
Concesionarias GM	\$ 850
Concesionarias VW	\$ 979
Lubricentro 1	\$ 300
Lubricentro 2	\$ 348



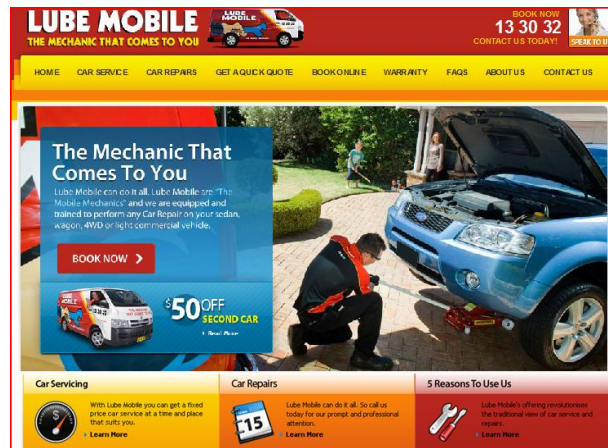
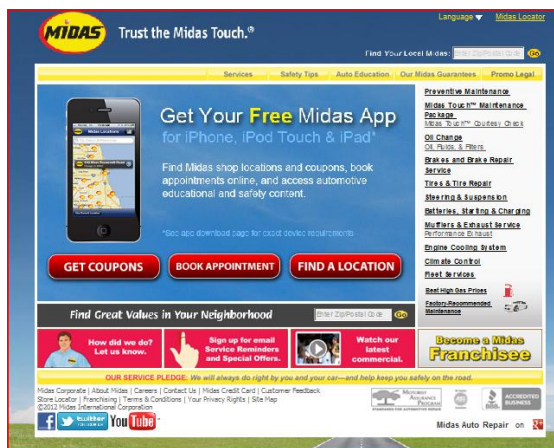
CONCLUSIONES

El crecimiento de la industria automotriz de los últimos años, sumado a la escases de empresas locales que ofrezcan servicios de mecánica ligera y diagnóstico computarizado, nos ha dado pie a pensar que es un mercado con mucho por explotar. Esto ha sido confirmado en esta Tesis mediante el estudio de la Industria y del mercado local en donde se demostró, por medio de estudios de campo y de encuestas, que el concepto del servicio de mecánica ligera móvil no existe en la Argentina. A su vez se pudo confirmar que aunque todo el mercado Argentino sea un gran potencial, el enfoque inicial podría hacerse en provincias como Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y la CABA ya que tienen el mayor porcentaje del parque automotor y a su vez el mejor nivel de poder adquisitivo.



ANEXOS

Anexo 1. Fotos empresas de servicios de EEU, Australia y Nueva Zelanda

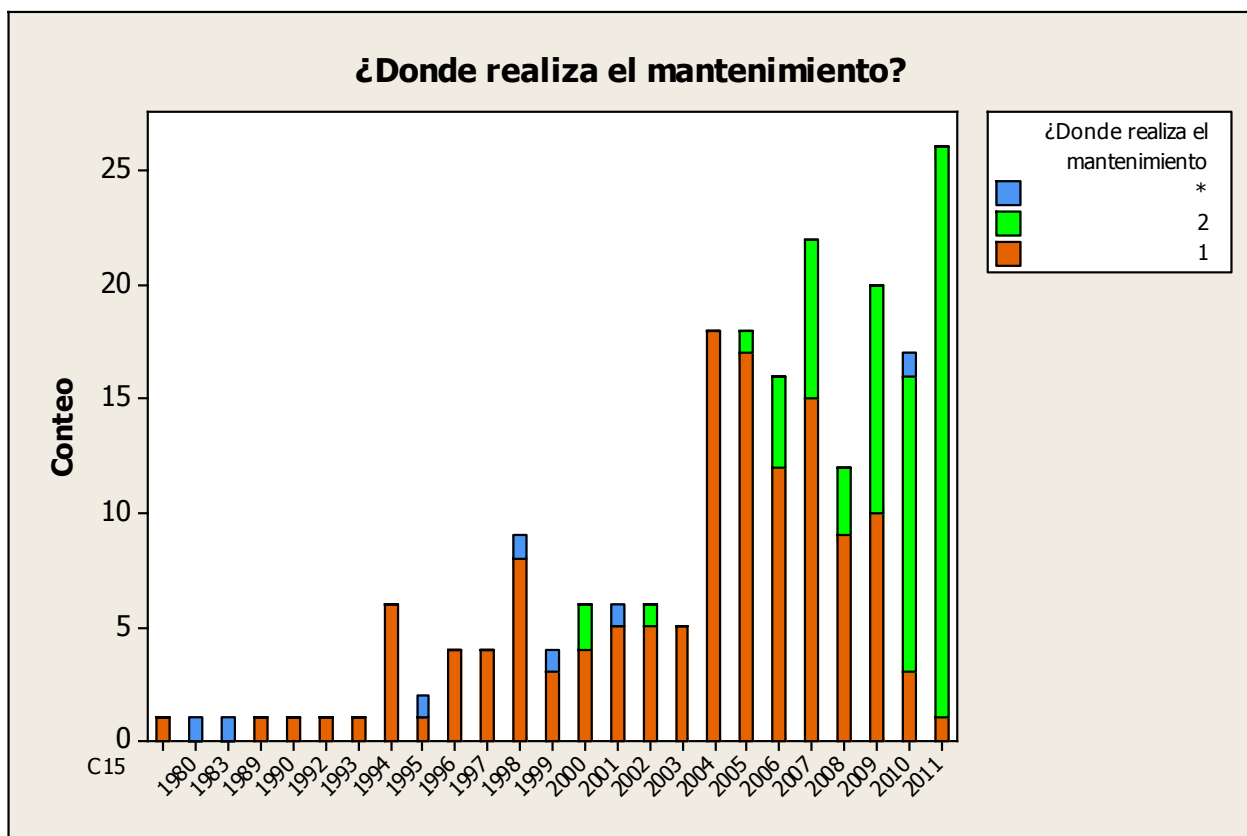


Anexo 2. Grilla estudio de campo

Lugar	Dirección	Día	Fecha	Hora inicio	Hora fin	Capacidad	Cant. Servicio	Cant. Espera	Flujo	Marcas	Observaciones
Norauto	Panamericana	Sábado	12 de noviembre de 2011	9 hrs			5	4			
Renaufi Minuto	Córdoba 3886	Lunes	14 de noviembre de 2011	14:20	15:00	4 grúas	3	0	1	Todos Renault	En marcas diferentes a Renault hay que llevar el filtro. No está al lado de un Concesionario. Alena por ningún lado donde que son multimarca. Lun-Sab 7:30 a 20. Tiempo del servicio. 1hr
Renaufi Minuto	Cabildo 4500	Viernes	6 de diciembre de 2011	18:00	18:45	4 grúas	4	0	1	4 Renault / 1 Vaux	En marcas diferentes a Renault hay que llevar el filtro. No está al lado de un Concesionario. Alena por ningún lado donde que son multimarca. Lun-Sab 7:30 a 20. Tiempo del servicio. 1hr
Renaufi Minuto	Cabildo 4500	Viernes	13 de diciembre de 2011	17:30	18:15	4 grúas	6	3	0	Todos Renault	
Renaufi Minuto	Córdoba 3886	Miércoles	21 de diciembre de 2011	17:00	17:45	4 grúas	2	1		Todos Renault	En marcas diferentes a Renault hay que llevar el filtro. No está al lado de un Concesionario. Alena por ningún lado donde que son multimarca. Lun-Sab 7:30 a 20. Tiempo del servicio. 1hr
Norauto	Avellaneda	Viernes	31 de enero de 2012	10:30	12:20	7 grúas	3	0	3	Ford/ VW/ Fiat/ Renault/ Ford	Todos los días de 8 a 22
Norauto	Avellaneda	Miércoles	1 de febrero de 2012	10:00	12:35	7 grúas	5	3	4	VW/ Renault/Ford/ Fiat/VW Vaux/Ford/Renault/Ford Ford/Copasa/VW	
Norauto	Panamericana	Domingo	4 de marzo de 2012	16:19	16:50	4 grúas	3	0	3	Seat/Vaux/Ford/Copasa/VW/VW Vaux/Ford/Seat/Ford/2012 Fiat/VW Gold/Ford/VW/Copasa/VW Bmw/ Renault/Vaux/ Ford/Fiat	
Norauto	Panamericana	Jueves	8 de marzo de 2012	15:20	16:20	4 grúas	7	0	2		
Noel	Centenario 1166 San sidro			9	18		30		3,3		Dato obtenido de entrevista
Lubrimax	Av. Andrés Bólin 2350 Becar			7	18		30		2,7		Dato obtenido de entrevista
Lubricentro	Fleming y Cuyo			9	18		30		3,3		Dato obtenido de entrevista
Taller Marquis				9	17		25		3,1		Dato obtenido de entrevista



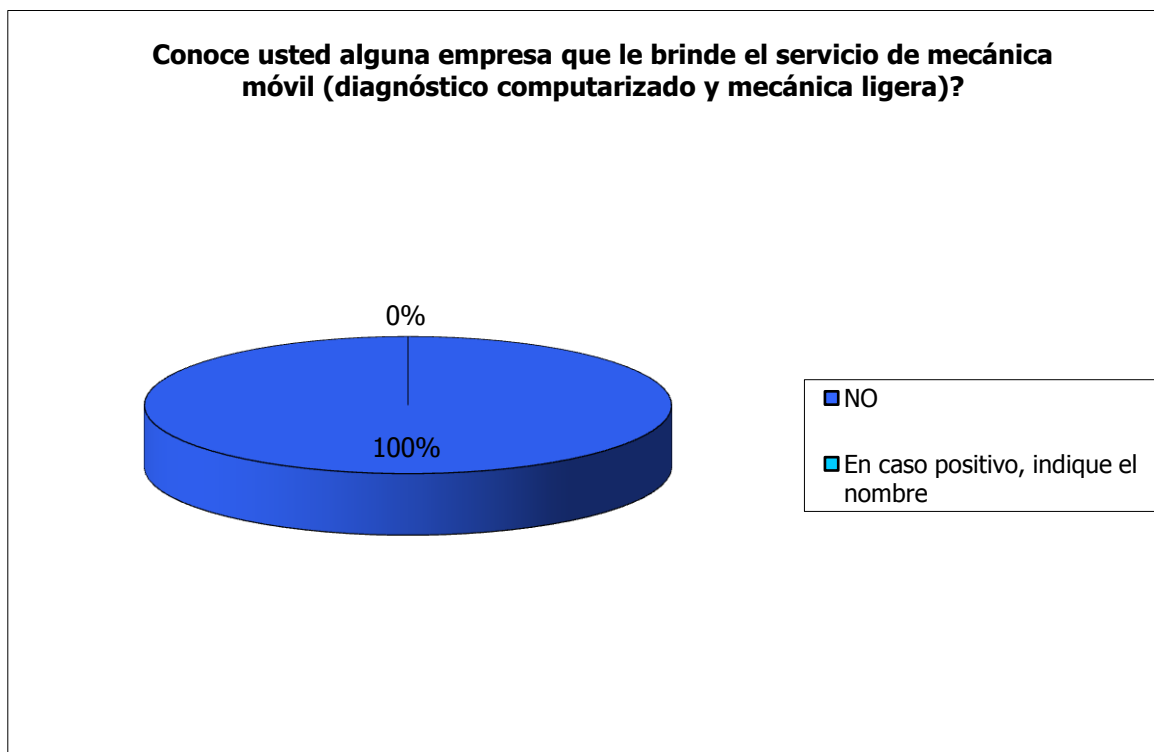
Anexo 3. Resultado encuesta. Pregunta: ¿Donde realiza el mantenimiento de su vehículo? Distribución según el año del vehículo.



1 Taller de Barrio; 2 Concesionarias Oficiales; * Otros

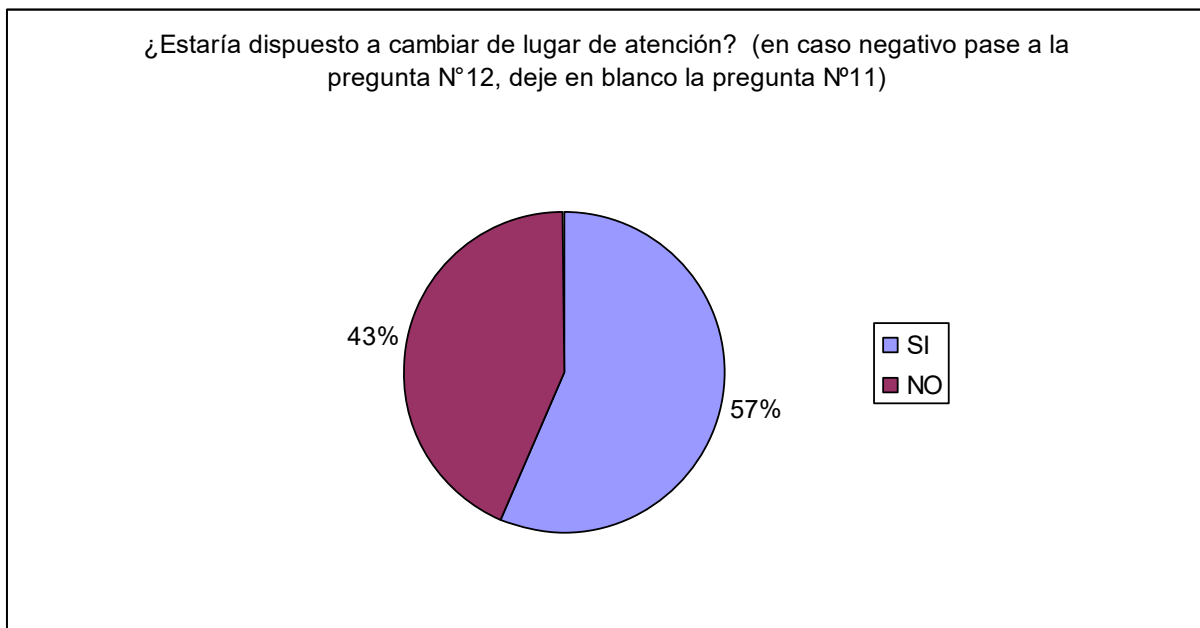


Anexo 4. Resultado encuesta. Pregunta: Conoce ud. Alguna empresa que preste los servicios de diagnóstico computarizado y mecánica ligera, móvil?





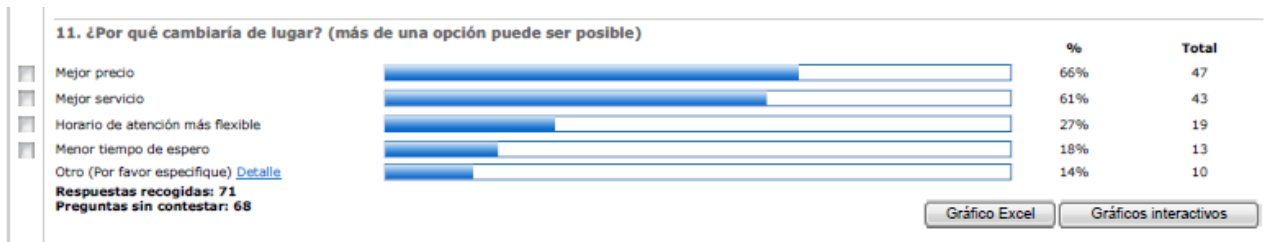
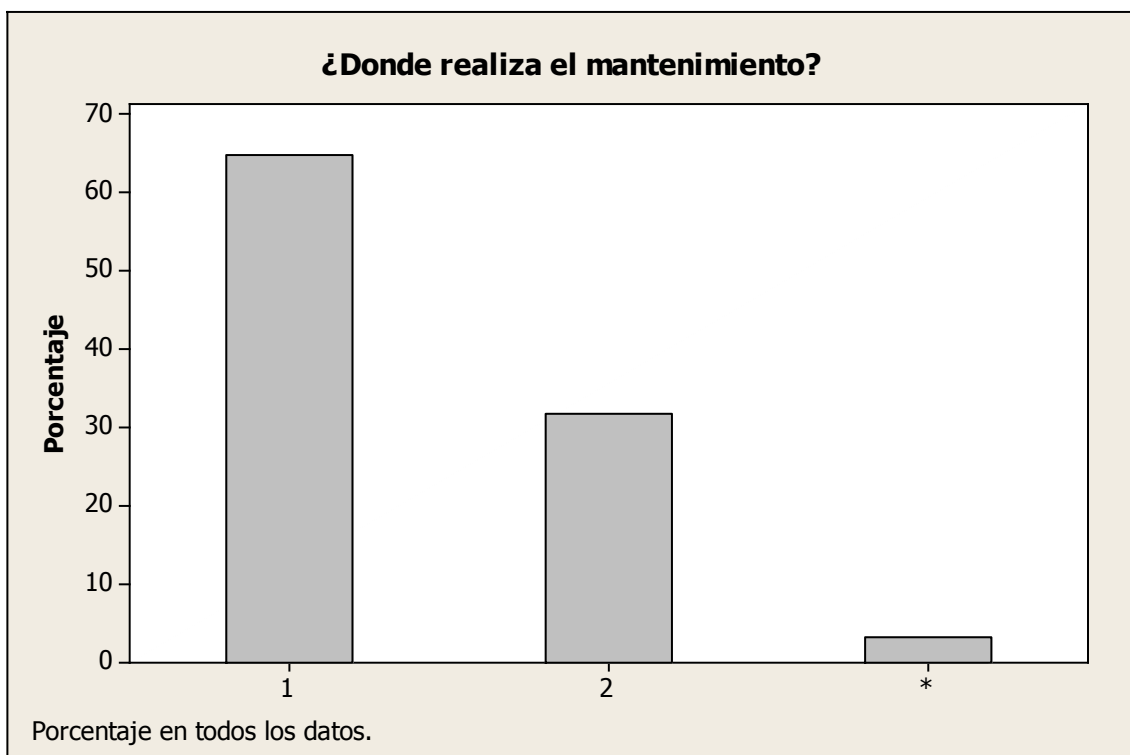
Anexo 5. Resultado encuesta. Pregunta: Está dispuesto a cambiar su lugar de atención?





Anexo 6. Internal Competitive Benchmarking

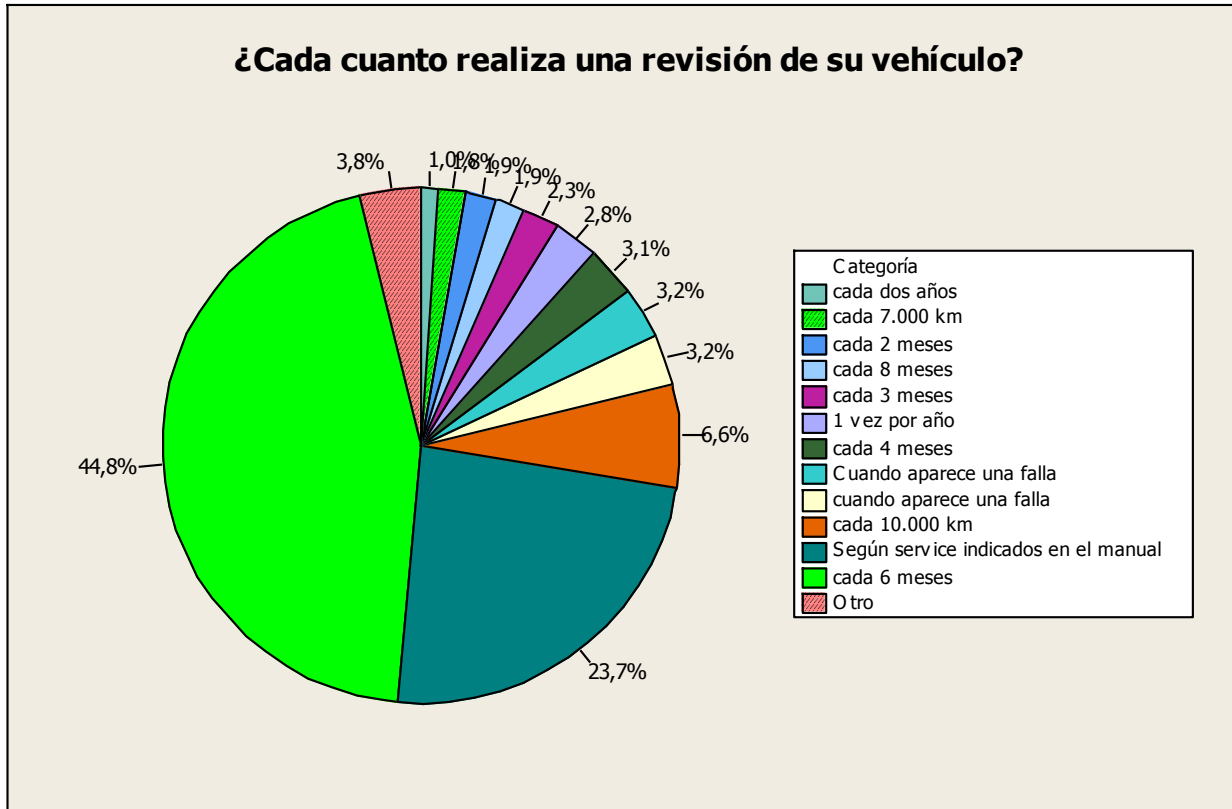
Differentiation	Factor Weight 1-5	Norauto		Concesionarias OF		Talleres de barrio/Lubricentros		Empresa Móvil	
		Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points	Grade 1-5	Points
Precio	3	3	9	1	3	3	9	3	9
Capacidad técnica	3	3	9	4	12	3	9	4	12
Tiempo de respuesta	4	2	8	2	8	2	8	4	16
Confianza	5	2	10	4	20	4	20	2	10
Total Differentiation Points			36		43		46		47
Price (\$/unit)			360		970		339		367
Benefit-Cost Ratio			0,10		0,04		0,14		0,13
Strengths		-Gran variedad de productos de retail - Horario de atendcos amplio		-Respaldo de Marcas - Capacidad técnica		-Confianza adquirida - Clientes fidelizados a través de los años		-taller móvil -Seguimiento detallado -Innovación - Atención personalizada	
Weaknesses		- No hay turnos de atención -Tiempos de espera		-atención solo a la marca representada - Alto precio		-tiempo de rta - Practicas no standardizadas - precio diferenciado - Por lo general no dispone de medios de		- confianza	

**Anexo 7. Resultado encuesta. Pregunta: Por qué cambiaría de lugar?****Anexo 8 – Resultado encuestas. Pregunta: Donde realiza el mantenimiento?**

1: Taller de Barrio, 2: Concesionario Oficial, 3: Otro

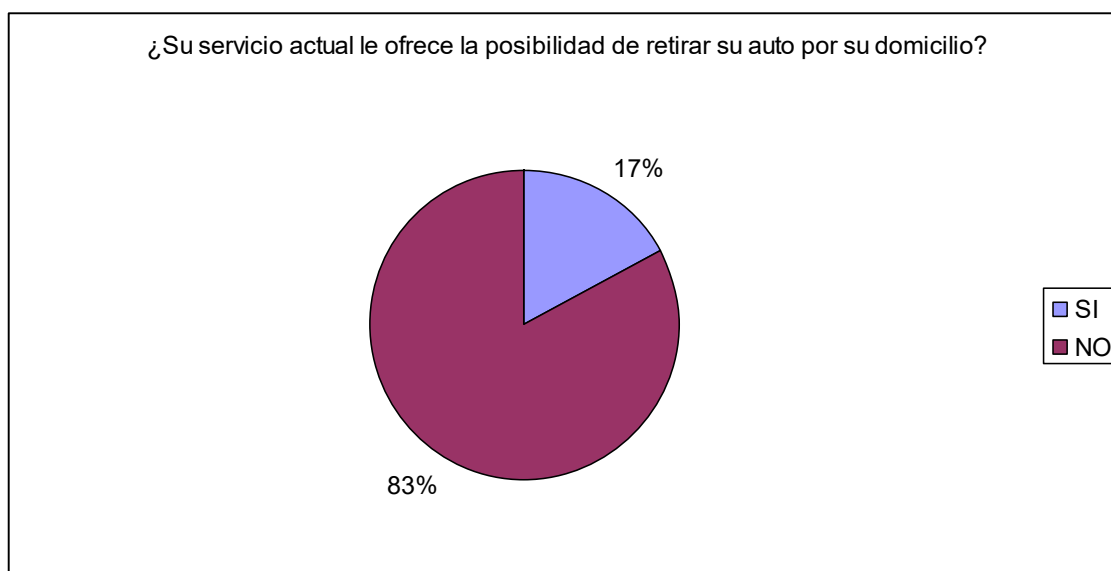


Anexo 9 – Resultado encuestas. Pregunta: Cada cuanto realiza el mantenimiento de su vehículos?

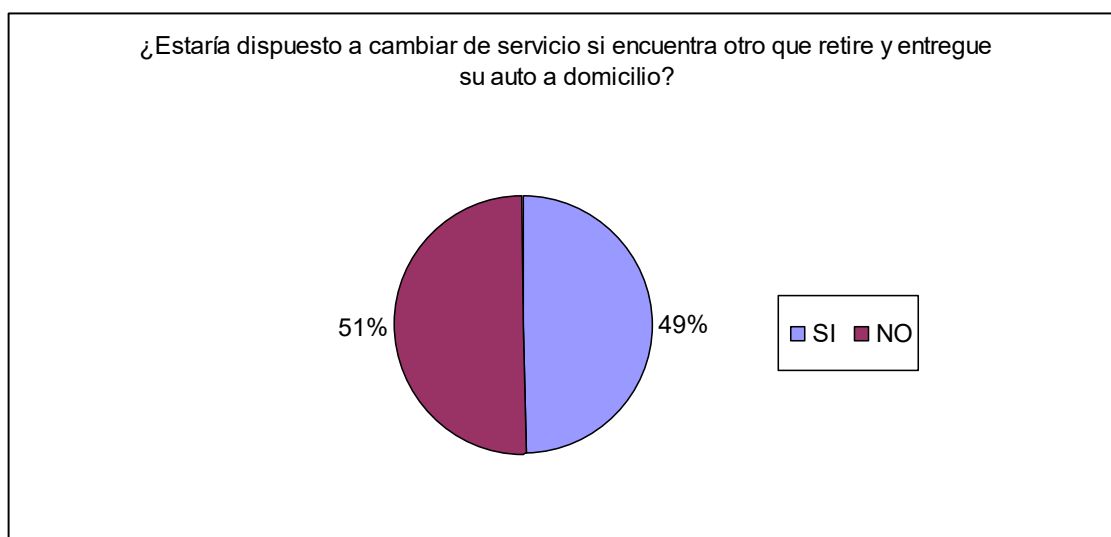




Anexo 10 – Resultado encuestas. Pregunta: Su servicio actual ofrece la posibilidad de retirar su auto por su domicilio?



Anexo 11 – Resultado encuestas. Pregunta: Estaría dispuesto a cambiar su servicio si encuentra otro que retire y entregue su auto a domicilio?





Anexo12– Resultado encuestas. Pregunta: ¿Estaría dispuesto a que un taller móvil realice el servicio en su domicilio?

