

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo Final de Maestría para optar al título de Magíster

Título:

PROPUESTA DE RELANZAMIENTO DE LA RED DE LUBRICACIÓN Y DIAGNÓSTICO YPF BOXES

Maestrando: Ing Nicolás Franceschini

Director: Dr Ernesto Fabián Botana

LA PLATA, julio de 2023

Contenido

Glosario de algunos términos	4
1.- Presentación del caso	5
1.1.- Sobre YPF.....	5
Sobre la VP de Comercialización.....	6
B2B	7
B2C	7
GLP	8
Gas Natural	8
Química	8
Comercio Internacional	9
1.2.- Sobre Lubricantes y Especialidad	9
El Mercado	10
Sobre los segmentos	11
La movilidad en Argentina	12
El Parque circulante	13
Los vehículos alternativos.....	15
1.3.- Sobre el mercado de la posventa y cambios de lubricante	16
1.4.- Sobre YPF Boxes	18
2.- Aspectos metodológicos	21
2.1.- Formulación de objetivos.....	21
2.2.- Definición de límites.....	21
2.3.- Descripción de datos	21
3.- Referencias teóricas.....	23
3.1.- Diagrama de Ishikawa como herramienta de diagnóstico.....	23
Cabeza.....	23
Espina central.....	23
Espinas grandes	23
Espinas pequeñas.....	23
Las ventajas y desventajas del método Ishikawa	24
3.2.- Modelo Ishikawa aplicado al negocio YPF Boxes y la problemática planteada	24
4.- Formulación de un diagnóstico.....	26
4.1.- Signos de evolución del mercado de vehículos.....	26
4.2.- Referencias a la competencia.....	28
4.3.- Conocimiento de la marca	30
4.4.- Atributos más valorados y cobertura de la red	31
4.5.- Foco de la red de operadores (franquiciados)	33
4.6.- Debilidades de la fuerza comercial	34
4.7.- Red de Lubriexpertos	36
4.8.- Performance de la red.....	37
4.9.- Precio del servicio.....	39
4.10.- Escalonado Serviclub.....	40
4.11.- YPF Ruta.....	41
4.12.- Planes de incentivo	43
4.13.- Conclusiones y resumen del diagnóstico	45
5.- Propuesta de mejora.....	47

5.1.- Foco en el segmento Pick Ups	47
5.2.- Comunicación	49
5.3.- Plan anual de desarrollo de red	50
5.4.- Sistema de retribución e incentivo al operador	50
5.5.- Bono e incentivo comercial	51
5.6.- Plan de formación	53
5.7.- Plan potenciación Plata	54
5.8.- Plan de promociones	55
5.9.- Renovación del escalonado Serviclub	56
5.10.- Atractividad herramienta YPF Ruta	57
Folleto para clientes.....	57
Brochure del servicio	58
Curso de capacitación	58
Novedades Operadores	59
5.11.- Nuevo plan de incentivos	59
5.12.- Resumen y conclusiones de la propuesta de mejora.....	60
a) Pick Ups	61
b) Comunicación.....	61
c) Incentivo al operador	62
d) Bono e incentivo comercial.....	62
e) Plan de Formación.....	62
f) Plan de potenciación Plata.....	63
g) Promociones	63
h) Renovación Escalonado Serviclub.....	63
i) Atractividad YPF Ruta.....	63
j) Nuevo plan de incentivo	64
6.- Conclusión general.....	65
Anexos de información ilustrativa	68
Home del sitio web de YPF Boxes.....	68
Certificado de servicio extendido a clientes.....	69
Instalaciones ilustrativas de cualquier YPF Boxes	70
Fotos Lubriexpertos recibiendo premios de incentivos	71

Glosario de algunos términos

Se presenta un breve glosario de algunos términos que aparecen en el texto, útil para interpretar adecuadamente el significado de los mismos.

- *ACA*: contracción utilizada para denominar y hacer referencia al Automóvil Club Argentino
- *Lubriexperto*: se refiere al personal especializado que cumple la función de atención al cliente y realizar el mantenimiento del vehículo en Boxes. Persona especializada, capacitada y certificada por YPF
- *Operador*: dueño y/o gerenciador de la operación de la estación de servicio, sea de la bandera que sea
- *B2B*: término o sector referido a los negocios Business To Business y se refiere a la relación o atención de una empresa o negocio a otra empresa, negocio o cliente importante.
- *B2C*: término o sector referido a los negocios Business To Customer y se refiere a la relación o atención de una empresa cliente final
- *GLP*: término o sector referido al Gas Licuado de Petróleo
- *GNC*: Gas Natural Comprimido. Combustible gaseoso utilizado por los vehículos.
- *Brochure*: elemento utilizado a modo de presentación de empresa, marca o producto con información descriptiva

1.- Presentación del caso

1.1.- Sobre YPF

YPF SA es una empresa argentina que desarrolla sus actividades en el sector económico de la energía. Se trata de una compañía integrada de petróleo, gas y energías alternativas, que desarrolla actividades principalmente en Argentina. Tiene una composición societaria atomizada y su principal accionista, con el 51% de las acciones, es el Estado argentino, quien desde esa posición controla la compañía.

Por tanto, YPF SA es la compañía más grande del país, empleando en forma directa a casi 25 mil personas, e indirectamente a más de 30 mil. Es por su parte la empresa que en los últimos años más ha invertido, comprometiendo valores que rondan los 5 mil millones de dólares por año.

Al mencionar que es una empresa integrada se debe entender que desarrolla sus actividades en dos rubros distintos dentro del mismo negocio. Esta integración, vertical, le confiere un perfil particular a la empresa para el efectivo desempeño de sus actividades y la salud del negocio.

Por un lado, el desarrollo del negocio en el universo del Upstream (“río arriba”), donde es el líder del mercado argentino en términos de producción de crudo y gas tanto en yacimientos convencionales como no convencionales. Las principales actividades las lleva a cabo en las zonas geográficas del Golfo San Jorge, en Neuquén, y en el sur de Mendoza.

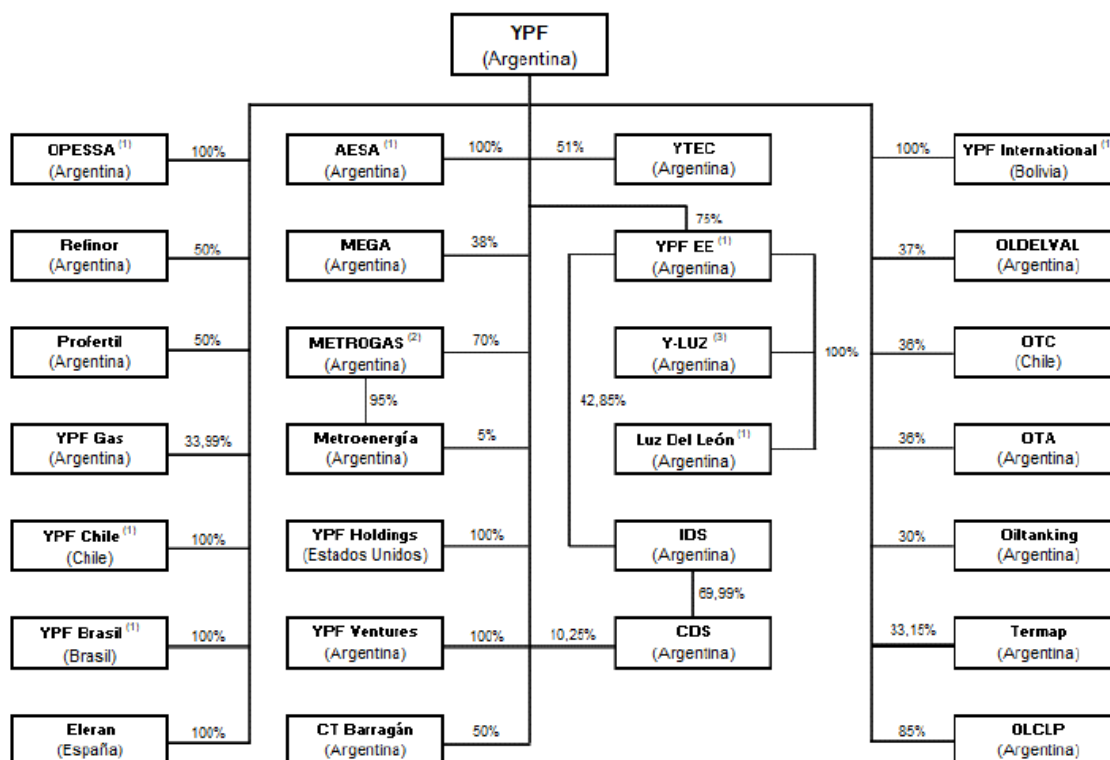
Por otro lado, bajo la denominación de Downstream (“río abajo”), el negocio complementario de transporte, refinación y comercialización de los derivados del Oil & Gas. Para esto cuenta con tres refinerías propias de alta complejidad situadas en Lujan de Cuyo, Mendoza; Plaza Huincul, Neuquén; y Refinería La Plata, en provincia de Buenos Aires, siendo estas la más grande y compleja refinería de Sudamérica. Los productos resultantes de los procesos de refinación son comercializados en el territorio argentino y en el exterior.

Además de estas actividades anteriormente descriptas, YPF SA participa de otras actividades del sector energético, muy relacionadas o bien directamente integradas. Los ejemplos más representativos de estos casos son Metrogas, AESA, YPF Luz, YPF Litio, Y-TEC,

MEGA, YPF Gas, OPESSA, y como subsidiarias en el extranjero YPF Chile, YPF Brasil, YPF Bolivia.

La siguiente ilustración da cuenta de la complejidad en el armado empresarial de YPF, incluyendo todas las empresas que forman parte del mismo.

Ilustración 1 - Empresas participadas de YPF SA



Fuente: Kit para inversores 1T 2023 - <https://www.ypf.com/inversoresaccionistas/Paginas/kit-para-inversores.aspx>

Sobre la VP de Comercialización

Reparando en una de las áreas centrales en relación a los temas tratados en el presente trabajo, puede mencionarse que la Vicepresidencia de Comercialización es quien se encarga hoy de comercializar la mayoría de los productos de la compañía. Estas operaciones de comercialización están organizadas internamente a través de los negocios B2B (Industrias, Agro, Lubricantes y Especialidades), B2C (Retail), GLP, Gas Natural, Química, Comercio Internacional y Transporte.

B2B

Por su parte, la gerencia de B2B agrupa los negocios que comercializa principalmente a las grandes cuentas o mayoristas. Hoy en día, esta gerencia está organizada internamente en los negocios de Industrias, Agro y Lubricantes y Especialidades. El caso de Industrias se dedica a la comercialización de la cartera de productos orientados a los segmentos de industrias generales, minería, oil & gas, transporte y organismos públicos. El segmento Agro, se dedica a comercializar la cartera de productos orientadas al mercado agropecuario y es el canal mayorista de la compañía. Con una red de más de 120 distribuidores a lo largo y ancho del país, entre propios y franquiciados, comercializa gran parte del volumen de gas oil producido por la compañía, además de agroquímicos, fertilizantes, lubricantes y otros productos. El negocio de Lubricantes y Especialidades es un negocio que tiene como misión la producción y comercialización de lubricantes a través de todos los canales de atención, con una paleta de productos que supera los 600 sku.

B2C

Esta gerencia es la que se dedica al negocio de las estaciones de servicio dentro de la compañía; y resulta ser de gran importancia, ya que genera aproximadamente el 60% de los ingresos para YPF SA en Argentina. Esto lo lleva a cabo a través de la gestión de tres redes de estaciones: Red Propia, Red Abanderada y Red ACA. La Red Propia, red operada por la empresa OPESSA (Operadora de Estaciones de Servicios SA) tiene un total de 159 estaciones a lo largo del territorio argentino. La Red Abandera, es la red más grande con 1.425 estaciones y opera bajo contratos de bandera. Y por último está la Red ACA, que es la red operada por el Automóvil Club Argentino, quien posee 140 estaciones bajo un contrato comercial con YPF celebrado y mantenido desde los inicios de la compañía.

A través de estas más de 1.700 estaciones de servicio, YPF es la petrolera que domina el mercado de combustibles en Argentina, tanto en las naftas como el gasoil. Aquí sus principales competidores son SHELL (operado por Raizen en Argentina), Axion, Puma (operado por Trafigura) y otros jugadores de menor importancia como Gulf, Voy, Dapsa, Refinor y otras estaciones de bandera blanca que no representan a ninguna marca.

Por su parte, los negocios más importantes que atraviesan a la red de estaciones de servicio son la venta de combustibles en playa, las tiendas de conveniencia bajo la marca Full (819) o Servicompras, la red de lubricación y servicio Boxes (380), el GNC y otros negocios puntuales menores. (Precisamente, sobre el negocio del servicio Boxes trata el presente trabajo final de maestría.)

GLP

Bajo la estructura de YPF Gas, el negocio de GLP es aquel que tiene como misión la producción y comercialización de gas licuado de petróleo a los distintos segmentos e industrias, bajo el formato de gas envasado en garrafas para consumo doméstico y a granel para los consumos mayores como es el caso de industrias, instalaciones agrarias y otro tipo de instalaciones sin red de gas natural.

Gas Natural

Es el negocio que se dedica a la comercialización de gas producido por la compañía y que llega a los domicilios o industrias a través de los gasoductos y redes de distribución de gas natural.

Química

Se dedica principalmente a la venta nacional e internacional de los subproductos o derivados de la industria petroquímica que se utilizan en la mayoría de los casos como insumos para la industria química o en procesos industriales, entre ellos, distintos tipos de solventes, especialidades, olefinas, alcoholes y fertilizantes.

Comercio Internacional

Es el sector de la compañía que se dedica a la venta y trading de productos en el mercado internacional de los commodities y adicionalmente compra aquellos que sean necesario para complementar los procesos internos de la compañía.

1.2.- Sobre Lubricantes y Especialidad

Como se comentaba anteriormente, Lubricantes y Especialidades es el negocio que tiene como misión la producción y comercialización de los derivados a través de los distintos canales de la compañía.

Es un negocio que cuenta con una planta propia alojada dentro de la Refinería La Plata, planta que se denomina CILE (Complejo Industrial Lubricantes y Especialidades). Es la planta de producción de lubricantes más compleja de Sudamérica y una de las más importantes de América por su capacidad de producción, flexibilidad y altos estándares de calidad. El CILE está compuesto por tres complejos productivos: producción de lubricantes, producción de asfaltos y producción de Azul 32. En estos tres complejos produce la mayoría de los productos que comercializa en negocio, salvo aquellos incompatibles para la producción in situ, tal como productos en formato aerosol, productos en base acuosa o inflamables y grasas. Dentro de la parte productiva, cuenta con 6 líneas de envasado totalmente automatizadas (1litro, 4 litros, baldes de 20 litros, tambores de 205 litros, contenedores de 1.000 litros y línea multiformato).

Todos estos productos son producidos y almacenados dentro del complejo en almacenes automatizados con más de 14.000 posiciones de almacenamiento. Este almacén conforma el centro único de distribución desde donde se despachan todos los productos vendidos en el país y la gran mayoría de los comercializados en las filiales comerciales de Brasil, Chile y otros países del Cono Sur operados por distribuidores oficiales. Adicionalmente, el complejo produce y almacena los lubricantes y especialidades que comercializa en formato granel.

Esta versatilidad productiva le confiere la capacidad al negocio de comercializar más de 600 productos en todos sus formatos de presentación. Estos productos satisfacen las distintas necesidades del mercado automotriz, agropecuario e industrial.

El Mercado

El mercado de lubricantes en Argentina es un mercado que se ha comportado de forma muy correlativa con el desarrollo del producto bruto interno, salvo algunos años excepcionales. Es un mercado maduro, que dependiendo de las condiciones económicas y de la realidad del país suele variar el nivel de competitividad. Actualmente es un mercado muy competitivo con más de 35 actores nacionales e internacionales (algo de lo que da cuenta la tabla presentada a continuación).

Tabla 1 - Volumen de mercado por año y por compañía

Volumen de mercado (M3)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
YPF	112.179	114.716	118.036	120.673	112.729	113.203	105.599	102.087	87.993	101.084	107.278
SHELL	58.801	68.821	60.708	54.605	53.704	51.763	50.880	53.986	47.856	59.044	69.774
TOTAL ESP	35.677	40.883	37.639	39.201	36.998	35.680	32.945	32.889	29.372	34.880	34.101
PETRONAS	8.746	12.470	13.044	14.031	14.891	16.130	15.185	12.828	11.214	13.517	13.824
Otras	19.067	20.629	19.889	21.708	21.416	19.928	6.414	6.462	4.769	6.752	6.841
PUMA							7.047	10.268	10.018	11.340	12.399
MOBIL	29.055	37.367	40.749	41.686	35.615	35.294	24.563	19.021	14.981	18.718	17.735
CASTROL	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	9.520	14.684	13.301	17.838	19.342
LUBRAX	19.173	16.692	16.048	16.901	14.753	15.304	4.557				
GULF							7.713	6.156	5.935	7.744	8.296
FERCOL							5.881	6.499	6.556	5.896	6.950
Total general	286.299	315.179	309.714	312.404	293.705	290.901	270.304	264.880	231.996	276.813	296.540

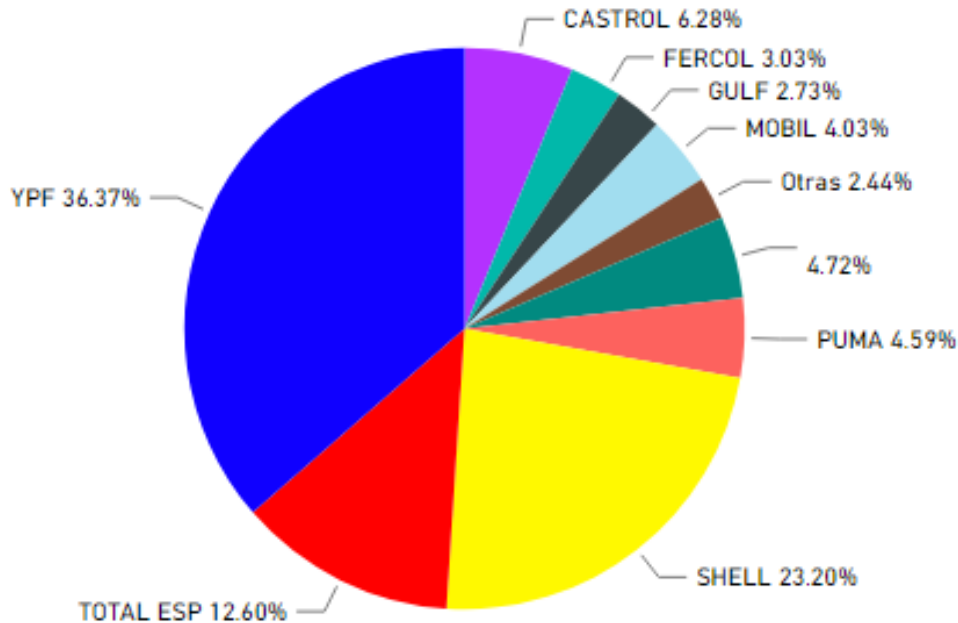
Fuente: Información confidencial - CAL: Cámara Argentina de Lubricantes

Respecto de la posición relativa, YPF es el líder de mercado con más del 36% de la porción y lo lidera desde hace más de 20 años. Como seguidores tiene a Shell, Total, Castrol, Puma, Mobil y Gulf, siendo todas estas marcas reconocidas a nivel internacional y asociadas en la mayoría de los casos a petroleras de presencia mundial, lo que hace un caso muy particular ya que en ningún país del mundo una petrolera de bandera/local lidera el mercado de lubricantes.

La mayoría de las marcas presentes en el mercado de importancia, cuentan con una cartera de productos completa y muy desarrollada, pero a nivel local suelen tener una orientación particular a un segmento especial.

En el caso de YPF, la compañía cuenta con una cartera de productos variada y completa para cubrir las necesidades de los distintos nichos, aunque como muchas otras marcas en ocasiones no cuenta con algún producto marcadamente específico.

Ilustración 2 - Participación del mercado de lubricantes por marca



Fuente: Cámara Argentina de Lubricantes - CAL

Sobre los segmentos

El mercado de lubricantes suele agruparse arbitrariamente en segmentos según el tipo de actividad en el cual se desarrolla. Los segmentos más importantes y claros de identificar son el Automotriz, Industrial y Agropecuario.

En cada uno de estos segmentos hay particularidades que la cartera de producto apuntada a tal segmento debe poder satisfacer y que los diferencian entre sí, tal como las necesidades de lubricación, el medio en el que se desarrolla la actividad, el tipo de maquinaria, los combustibles utilizados, las funciones que cumple el lubricante y otras características más.

Dentro del segmento automotriz, aparecen todas aquellas necesidades que requieren los vehículos livianos, tal como lubricantes de cárter (los más importantes), fluidos complementarios como líquidos de freno, refrigerantes, anticongelantes, lavaparabrisas y

otros productos para el cuidado del automotor. Paralelamente, la industria automotriz suele tener otro tipo de necesidades más industriales para sus terminales de fabricación.

En el segmento agropecuario, como más relevantes aparecen los lubricantes de cárter, de transmisión, de circuitos hidráulicos y otros aceites utilizados para aplicación en cultivos como pueden ser coadyuvantes o curafrutales.

En el segmento industrial, aparecen una gran variedad de necesidades que dependen mucho del tipo de industria. Aquí aparecen varios subgrupos de actividades cada una con su particularidad, complejidad y especificidad. Algunos de los subgrupos más importantes son: el Oil & Gas, la minería, el transporte, la aviación, la construcción y el grupo donde se clasifican las necesidades no tan específicas como las industrias generales.

Como se mencionaba, YPF tiene diseñado un canal de atención para cada uno de estos segmentos. Desde el negocio de Lubricantes y Especialidades, la Gerencia Comercial Argentina cuenta con un equipo dedicado para atender las necesidades de cada uno de estos segmentos, y estos equipos son Clientes estratégicos y Grandes clientes, Distribuidores y Agro, B2C o Retail.

La movilidad en Argentina

Haciendo un foco particular en el mercado automotriz aparece un tema esencial, crucial y mancomunado que es el de la movilidad.

En el mundo, es un fenómeno que está atravesando grandes cambios asociados a las tendencias demográficas, las tendencias económicas, escasez de recursos naturales, impacto medioambiental, la creciente urbanización, la aceleración del cambio tecnológico y el aumento de la conectividad global. Estos drivers, tienen distintos comportamientos en cada uno de los países dependiendo del grado de desarrollo, su actividad, su ubicación y su nivel económico.

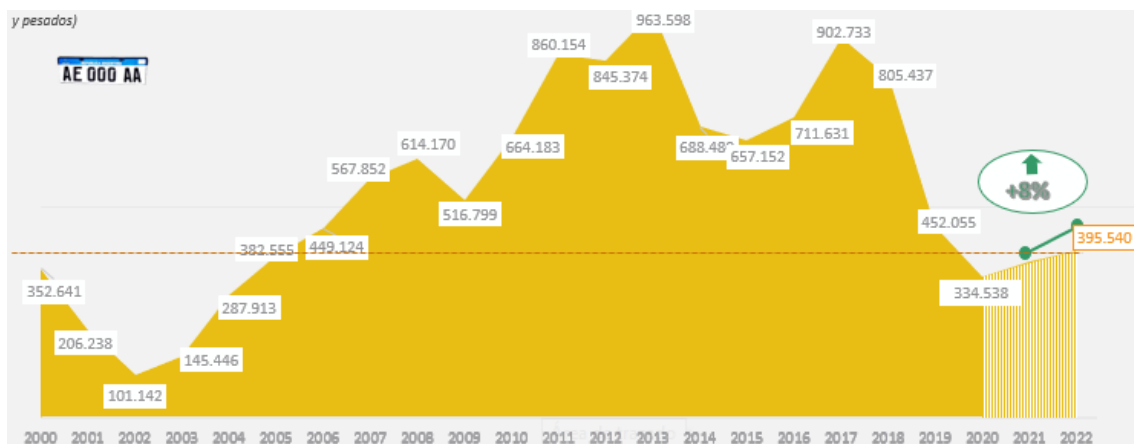
Particularmente en Argentina, el país está atravesando cambios que replica en parte el comportamiento de lo que sucede a nivel mundial, en distinto grado. Para explicar el rumbo en el territorio local nos basaremos principalmente en la explicación de dos ejes

importantes que son el comportamiento del parque circulante y el comportamiento de los conductores.

El Parque circulante

En Argentina el parque circulante está en actual crecimiento continuo desde hace ya varios años¹. Este crecimiento viene dado por varias cualidades que caracterizan a este parque como lo son las matriculaciones, las bajas, la edad promedio y la esperanza de vida. Con respecto a las matriculaciones, a diferencia de lo que sucede en los países más desarrollados del mundo, en Argentina continúan siendo positivas en buenos niveles anuales. Desde 2002 hasta antes de la pandemia las matriculaciones anuales fueron creciendo a ritmos importantes llegando al récord en el año 2013. En el año 2020 se alcanzó el número más bajo de los últimos 15 años y luego, en la postpandemia se logró recuperar parte del nivel de patentamiento, aunque aún lejos de los niveles máximos alcanzados.

Ilustración 3: Número total de unidades matriculadas en cada año



Fuente: DNRPA

¹ Se escriben estas líneas en octubre de 2023

Con respecto a las bajas de vehículos pertenecientes al parque, estas se encuentran por niveles inferiores de las matriculaciones y con tendencias a decrecer. Para el año 2023² la mejor estimación realizada es la siguiente:

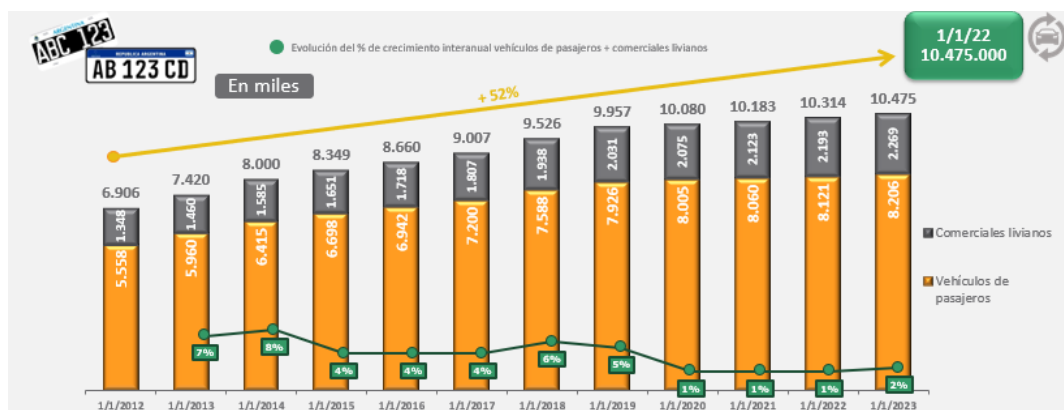
Ilustración 4: Estimación de variación del parque 2023

Matriculación +261.000 +8%	Bajas -176.000 -2%	Vehículos de pasajeros =	+1,2% vs 2022	Saldo +85.000
Matriculación +120.000 +5%	Bajas -44.000 -1%	Comerciales livianos =	+4% vs 2022	Saldo +76.000

Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

Considerando el comportamiento y las tendencias que se ha evidenciado durante los últimos años, el parque circulante en Argentina viene experimentando un permanente crecimiento a tasas relativamente parecidas y sin grandes exabruptos. Debido a la reducción de las matriculaciones de los últimos años y a la decreciente tasa de pérdidas se está generando un aumento en la edad promedio de los vehículos que conforman el parque, alcanzando hoy una edad promedio de 10,9 años (expresado todo en las siguientes ilustraciones).

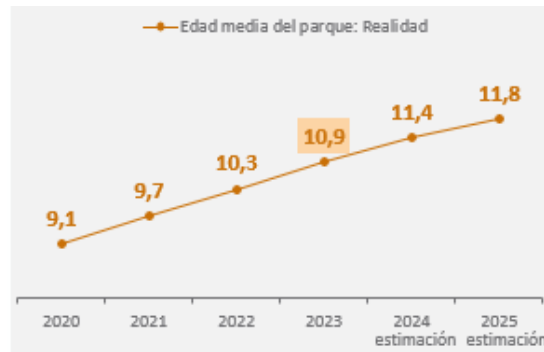
Ilustración 5: Evolución anual parque circulante argentino



Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

² Esta como otras, son estimaciones hechas al momento de escritura de estas líneas, no terminado aún 2023 como para tener cifras reales.

Ilustración 6: Representación evolución edad promedio parque circulante argentino

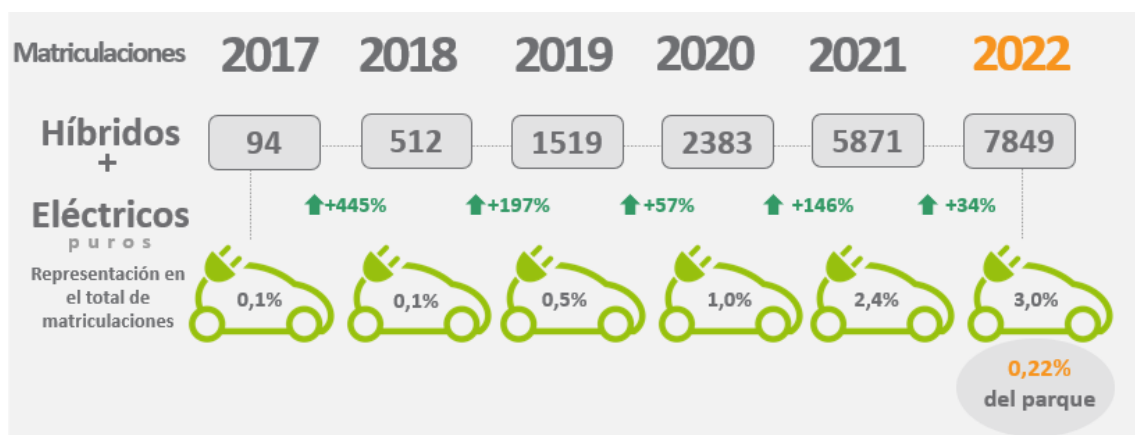


Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

Los vehículos alternativos

Durante los últimos años, gracias al desarrollo tecnológico y la reconsideración del cuidado del medioambiente y los recursos naturales, comenzaron a aparecer algunos cambios en las tendencias de motorización en cuanto al combustible utilizado. Es así que en los últimos cinco años, los vehículos dotados con motores alternativos -ya sea híbridos o eléctricos- han tomado una relevancia distinta, creciendo en sus matriculaciones y alcanzando a superar los 7.849 vehículos. Esto sin duda genera también cambios en los patrones de consumo de estos conductores, ya que las necesidades de los vehículos no son las mismas y tampoco lo son en consecuencia los servicios de asistencia.

Ilustración 7: Vehículos nuevos con motores alternativos por año



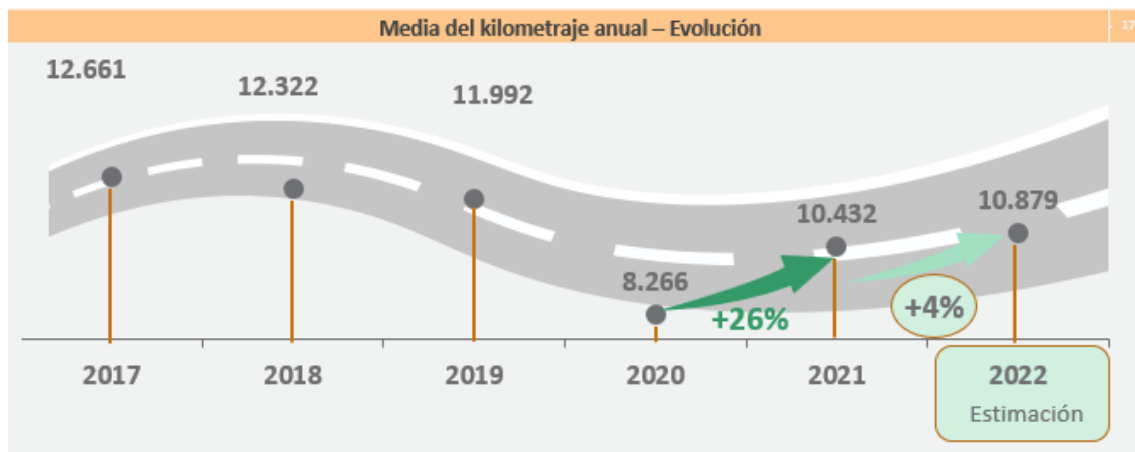
Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

1.3.- Sobre el mercado de la posventa y cambios de lubricante

Cuando nos referimos al mercado de la posventa automotor nos referimos específicamente al conjunto de transacciones que se realizan sobre los vehículos en materia de mantenimiento y reparación una vez que empieza a rodar. Para tener una dimensión aproximada de esto y su comportamiento, es necesario entender algunas variables que hacen a este mercado. Entre ellas está, el tamaño del parque tal como lo describimos anteriormente, la edad promedio de los vehículos que lo conforman y la cantidad de kilómetros que recorren cada uno, ya que gran parte del mantenimiento viene asociada a esta última variable.

En los últimos años, pandemia de por medio, los hábitos de los conductores han sido cambiantes y esto se verifica cuando se analiza la cantidad de kilómetros promedio recorridos por los vehículos del parque argentino. En 2017, se recorrían 12.661 anuales y en 2022 se estima un kilometraje de 10.879 por unidad. Dentro de estas estimaciones realizadas por GIPA en su estudio de conductores 2021 y de parque automotor nos arroja que el parque argentino recorre anualmente unos 113.957.525.000 kilómetros.

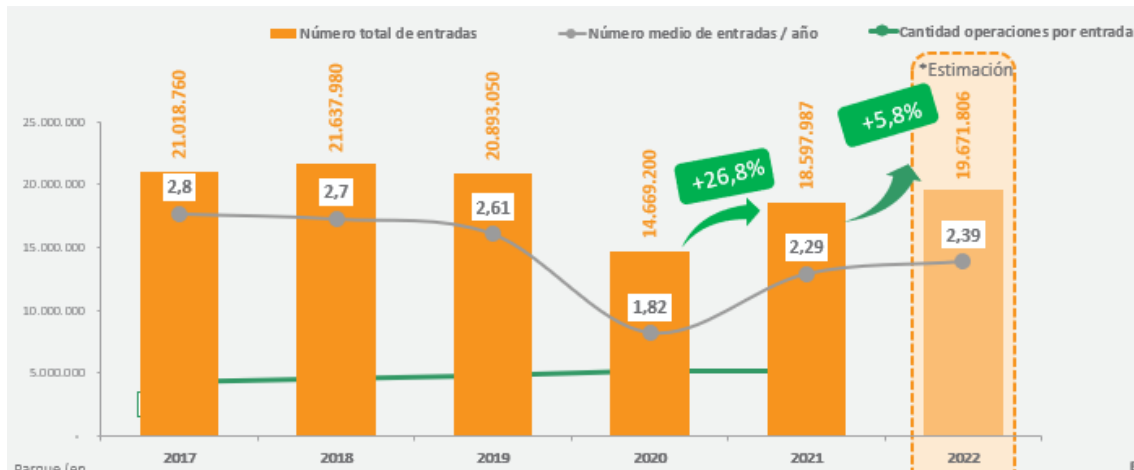
Ilustración 8: Kilometraje anual promedio



Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

Otras estimaciones y análisis de conductas sobre el parque realizan cálculos con frecuencias de entradas a talleres o reparaciones. Tal como podemos ver en el gráfico, encontramos una frecuencia de 2,39 visitas por vehículo al año.

Ilustración 9: Evolución del número medio de entradas a taller por año



Fuente: GIPA - informe parque circulante 2022

Estas entradas a taller comentadas anteriormente pueden clasificarse o agruparse según el rubro de atención o el tipo de intervención que se suele realizar sobre el vehículo.

Uno de los aspectos más relevantes y predecibles en este sentido, y que es objeto de estudio para nosotros en el presente trabajo, es el mantenimiento preventivo y más precisamente el cambio de lubricantes (más conocido en lenguaje coloquial como “cambio de aceite”). Esta es una tarea que se debe realizar periódicamente sobre el vehículo y que está directamente relacionada a la cantidad de kilómetros recorridos y/o el tiempo transcurrido dada la vida útil del lubricante y las recomendaciones de los fabricantes.

En función del comportamiento promedio de los vehículos, se puede aseverar que en promedio se realiza un cambio de aceite una vez por año por auto, dado que la mayoría de los fabricantes recomiendan hacerlo cada un año o cada 10.000 kilómetros (valor coincidente con el kilometraje anual recorrido en Argentina), más allá que muchas veces los conductores retrasan la realización del mantenimiento.

Considerando tal aseveración en ausencia de estudios formales que pudieran refutarlo podríamos comenzar a estimar el mercado de cambios de aceite en Argentina, arrojando una estimación de unos 10.500.000 de cambios al año, dependiendo del comportamiento de variables anteriormente descriptas, tal como antigüedad media, kilómetros recorridos, etc.

Existen varios tipos de lugares donde pueden realizarse los cambios de lubricante. El lugar más relevante dentro del mercado son los lubricentros multimarca, que son comercios

que se dedican específicamente a realizar este tipo de trabajo. Hay una gran cantidad en Argentina y la propuesta comercial suele ser muy heterogénea. Aquí se realizan el 51% de los cambios del país.

El segundo lugar, son los talleres que se dedican a realizar una propuesta de servicios mucho más amplia y contribuyen al 28% de los cambios del mercado.

El tercer lugar más importante son los concesionarios de venta de autos, con el 14% de los cambios; y por ultimo las estaciones de servicio, con el 7% de los cambios.

Como podemos ver en la ilustración que se presenta a continuación, con información generada por GIPA y de estudios independientes, podemos evidenciar distintas fortalezas y debilidades de cada uno de estos sectores, que los diferencian en términos generales y le atribuye a cada uno atributos particulares; a saber:

Ilustración 10: distribución del share de cambios mercado argentino

DONDE SE HACEN LOS CAMBIOS?	FORTALEZAS	DEBILIDADES
51% Lubricentros Multimarca	Precio Venta granel Espacio para otros servicios Multi productos	Desconfianza en los productos a granel, la informalidad y que no pueden pagar con tarjetas u otros medios de pagos.
28% Talleres	Confianza en el mecánico Multi servicios Mecánica Integral	Desconfianza por la marca de lubricantes que usan No tienen medios de pagos Tiempo de los servicios, hay que dejar el auto
14% Concesionarios	Automotriz asociada Profesionalismo Amplitud de servicio	Alto precio del servicio y la falta de promociones 28% abandonan al CONCESIONARIO antes de los 2 AÑOS. Llegando a un nivel de abandono del 95% en autos de 4 años o mas.
7% EES	Cobertura Promociones Medios de Pago APP	Las redes existentes no tiene un servicio similar a BOXES NO están integradas como Red

Fuente: Informe interno con aporte de GIPA - Informe de conductores 2022

1.4.- Sobre YPF Boxes

Cuando nos referimos al canal de estaciones de servicio, a la hora de hablar de cambios de lubricante aparecen algunos jugadores. Los tres identificados y de preponderancia son YPF, Shell y Axion, y luego algunos puntuales e independientes no

identificados bajo una bandera. Sin embargo, casi en la totalidad de los cambios de este canal son realizados por YPF.

YPF Boxes es la red de lubricación y diagnóstico que ha desarrollado YPF como propuesta para el cambio de lubricante en sus estaciones. Es una red que cuenta con más de 380 puntos de atención a lo largo de su red y que ofrece una propuesta comercial que consiste en cambio de aceite y filtros, revisión y relleno de fluidos del automotor diagnóstico físico y electrónico del vehículo, sin costo de mano de obra, con lubricantes homologados por fabricantes de automotores, certificado de servicio, historial del mantenimiento del vehículo y garantía del servicio.

Desde el punto de vista de la propuesta, YPF Boxes cuenta con atributos destacables y valorados dentro del mercado, dado que presenta un balance muy completo para determinados usuarios. Estos atributos o ventajas competitivas lo diferencian del resto de los jugadores y genera una clientela muy fiel a su servicio. De hecho, gran parte de las ventajas que tiene Boxes por sobre el resto de los competidores están generando un cambio en ellos, adaptándose a estas condiciones para poder seguir compitiendo. Lo es así en cuanto a –por caso- los tiempos de espera, la posibilidad de presenciar el servicio, los medios de pago, los servicios auxiliares -como tienda de conveniencia in situ- la posibilidad de sacar turno, no cobrar la mano de obra.

Es una red similar a una franquicia que se encuentra operada por las tres redes de estaciones que operan en YPF. Para el caso del ACA cuenta con 41 Boxes, en Red Propia operan unos 94 y las estaciones de terceros aglomeran un total de 245 Boxes en todo el país.

El modelo actual de operación en las redes es a través de un esquema de reventa, donde el principal ingreso que tiene el negocio es por medio del margen que capturan por la venta del lubricante que le compran a YPF y que aplican en cada servicio. Adicionalmente, aparece el margen de otros productos y servicios como por ejemplo filtros, escaneo electrónico y resto de fluidos del vehículo que también son comercializados en carácter de reventa.

Cuando nos referimos a que es similar a una franquicia, con esto queremos indicar que la red trabaja prácticamente bajo el mismo esquema de una franquicia con la única excepción del modelo de captura del margen del negocio. Partiendo de ese punto, el resto

del negocio es igual a una franquicia ya que viene dado por completo, la formación del personal, los planes de incentivo a las personas y operadores, la comunicación, las promociones, el programa de fidelización, los precios, los insumos, la arquitectura, la cartelería, los sistemas de gestión, etc.

Este negocio forma parte y está amparado en un lineamiento estratégico del negocio de Lubricantes y Especialidades donde se especifica en desarrollar el canal propio de lubricación. Esto le confiere al negocio un input directo de los clientes finales, una sensibilidad específica y cercana del mercado.

En función de esto y de la prosperidad del negocio, la red Boxes ha ido sufriendo una transformación los últimos años dado que se ha encomendado en crecer como red, ocupar un lugar más importante dentro del mercado y ser la red líder del mercado. Esto ha llevado a una reconversión del negocio, actualización y despliegue de la red en el mercado.

Durante los últimos 7 años, la red sufrió varios cambios atractivos y positivos, tal como la incorporación de 150 nuevos puntos de venta, la transformación de su arquitectura, la incorporación del servicio de escaneo y la digitalización de la experiencia a través de una APP.

Como planes de corto plazo, a YPF Boxes se ha encomendado el crecimiento en la participación de mercado, a partir de un crecimiento en la cantidad de servicios a desarrollar pasando de los 466.000 cambios anuales a los 500.000 cambios, lo que representa un crecimiento de más de un 7%, en un mercado que crece muy por debajo de esos valores y en un escenario económico y de país un tanto particular.

2.- Aspectos metodológicos

2.1.- Formulación de objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un plan exhaustivo que contempla un conjunto de acciones integrales y que atraviese cada uno de los drivers de crecimiento del negocio para potenciar su actividad y así poder alcanzar los 500.000 servicios anuales colocados como desafío de negocio para el próximo año calendario. Partiendo del crecimiento de la red de Boxes y de la actividad de cada uno de los puntos de venta, contribuyendo así al crecimiento general de la franquicia.

2.2.- Definición de límites

Este plan deberá enmarcarse en todas aquellas acciones que contribuyan al crecimiento de la red YPF Boxes en el campo de acción del mercado argentino, en cualquiera de las tres redes de operación de la franquicia.

Contendrá y planteará a modo de presentación acciones que puedan ejecutarse y traer resultados en el corto y mediano plazo, y describirá acciones de largo plazo que asegurarán la continuidad del crecimiento y sustentabilidad del negocio.

2.3.- Descripción de datos

Se partirá en gran parte de información interna del negocio y de la compañía con un grado de sensibilidad y confidencialidad alto, donde se tratará de evitar la revelación de datos cuantitativos y cualitativos que no sean inminentes para la explicación de cada uno de los casos o argumentos a desarrollar.³

Una gran parte de la información y datos necesarios para confeccionar el plan de acción se basa en datos históricos, de evolución y comportamiento de indicadores internos

³ Esta necesidad de preservar algunos datos por razones de confidencialidad ha contado con el aval del MBA-FCE-UNLP

indispensables para la gestión del negocio, así como también datos y criterios del tipo cualitativos que hacen y complementan a estos datos duros.

Adicionalmente, parte de la información de input del presente trabajo surge del contexto y mercado, siendo que mucha de ella se encuentra descripta en la anterior sección agrupada bajo el título “Presentación del caso”.

3.- Referencias teóricas

Para el presente trabajo de intervención de un proceso o negocio en funcionamiento y donde aparece un claro objetivo a perseguir, el cual dista de la realidad actual será realizado bajo la herramienta y teoría de solución de problemas potenciales a través del muy clásico diagrama causa efecto, también conocido como espina de pescado o diagrama de Ishikawa, nombre que da origen en honor a su creador, el químico Kaoru Ishikawa.

Esta metodología de trabajo es utilizada para estructurar, analizar, corregir errores y definir estrategias. Para confeccionarlo, se dividen en 4 grandes grupos y secciones.

3.1.- Diagrama de Ishikawa como herramienta de diagnóstico

Cabeza

La cabeza en el diagrama de Ishikawa es la sección donde situamos los problemas y que se conecta con la espina central.

Espina central

La espina central es la parte que conecta la cabeza con cada una de las espinas grandes. Su única función es la de conectar los conceptos ente sí con la problemática a estudiar.

Espinas grandes

Son las que salen de la espina central, puede haber muchas o pocas espinas, según la cantidad de posibles causas generales que pensemos que pueden estar provocando el problema.

Espinas pequeñas

Son aquellas que salen de las espinas grandes, una vez identificados las causas generales del problema debemos dividirlos en causas más pequeñas que haya podido provocar o dar lugar a que apareciera la causa más genérica.

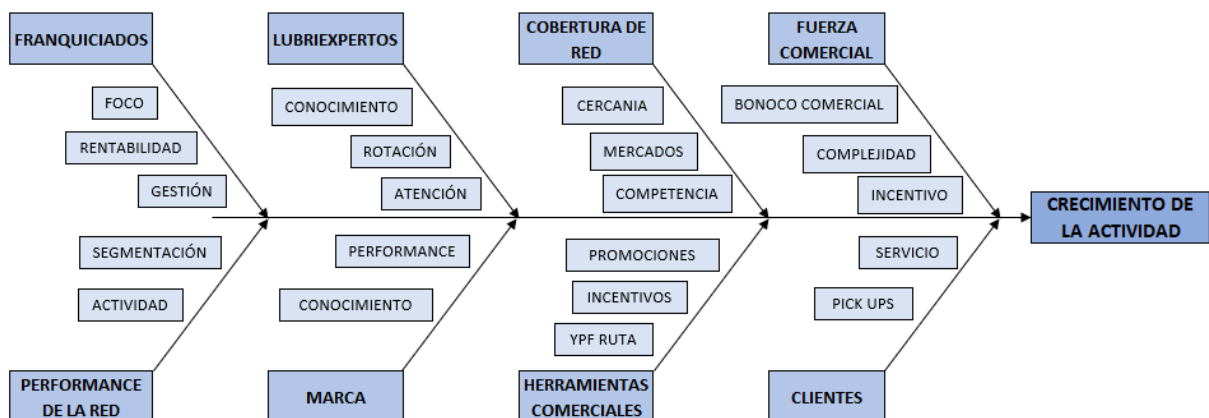
Las ventajas y desventajas del método Ishikawa

El diagrama causa-efecto proporciona una metodología para la resolución de problemas potenciales de forma simplificada y creativa. Bajo la representación gráfica y el procesamiento conjunto del diagrama, surgen nuevas percepciones incluso en situaciones que tal vez pasan por alto o hasta inclusive nunca se vieron como parte de un problema o causante del mismo. Una de las limitantes reside en que al ser una visión muy simplificada de la cuestión, es importante considerar que muchas veces suele ser limitado a la hora de analizar problemáticas muy técnicas o de proceso.

La principal ventaja que posee este método es poner en orden y esquematizar desde lo agregado a lo desagregado, pasando por categorías y subcategorías de forma concreta y visual.

3.2.- Modelo Ishikawa aplicado al negocio YPF Boxes y la problemática planteada

Ilustración 11: Espina de pescado problemática de Boxes



En este simple esquema se puede identificar rápidamente algunas de las componentes más importantes del negocio, que son objeto de estudio durante el siguiente trabajo porque se entiende que son las más relevantes y sujetas a posible potencial e impacto frente a mejoras y modificaciones a futuro; aquellas que con trabajo ordenado,

planificado y basados en estudio podrían arrojar buenos resultados finales en termino de efectividad.

A continuación, se describe sintéticamente el significado de cada una de ellas:

- *Franquiciados:* Identificados como franquiciados u operadores, aquellos dueños de estaciones que optan por tomar y operar el negocio YPF Boxes.
- *Lubriexpertos:* Al igual que el franquiciado, una pieza clave del negocio, quien realiza los servicios y al mismo tiempo atiende al cliente.
- *Cobertura de Red:* Un pilar más que importante en el desarrollo de una franquicia con cobertura a nivel nacional en un mercado de gran competitividad y servicio de cercanía.
- *Fuerza Comercial:* Otro actor fundamental es el equipo comercial de Retail, a través del cual se despliegan todas las políticas, estrategias y tácticas del negocio.
- *Performance de la red:* Eje principal bajo el cual se analiza y engloba la actividad de cada uno de los puntos de venta, redes, segmentos, etcétera.
- *Marca:* Otro pilar fundamental, la marca como valor del negocio y para llevar adelante parte de los atributos del modelo.
- *Herramientas Comerciales:* Uno de los drivers más importantes para empujar y desarrollar la franquicia son todas las acciones comerciales, promociones y herramientas que se pongan a disposición de los franquiciados, lubriexpertos y clientes.
- *Clientes:* Sin duda, el pilar más importante de todos. Sin clientes no hay franquicia, ni negocio. Por quien tenemos que velar y tener soluciones que se adapten a las nuevas necesidades y requerimientos de cada uno de ellos.

4.- Formulación de un diagnóstico

Se plantea en esta sección una serie de elementos de diagnóstico respecto de la situación actual en la que se encuentra el negocio YPF Boxes.

4.1.- Signos de evolución del mercado de vehículos

Como hemos abordado en párrafos anteriores, la movilidad viene atravesando cambios de tendencias donde aparecen dos grandes oportunidades para la franquicia Boxes. Por un lado, desde el punto de vista del crecimiento del parque automotor. Cuando se analiza el comportamiento del mismo, puede apreciarse que aparece una baja tasa de incorporación de nuevos vehículos dado que los patentamientos vienen sosteniendo un buen ritmo anual, pero más bajo de lo que solía ser; y por otro lado, la tasa de descarte de vehículos, es decir aquellos que salen del sistema o simplemente dejan de funcionar, se viene atenuando. Esto conlleva a que el parque sufra tres efectos, que resulta atractivos de cara a la propuesta de relanzamiento del servicio YPF Boxes.

Por un lado, el envejecimiento en términos promedio del parque automotor, esto significa que la vida útil de un vehículo comienza a ser más larga y por tanto la esperanza de vida del parque. Por otro lado, el agrandamiento del mismo explicado por una tasa de baja menor a la tasa de altas, contribuyendo al punto antes descripto y al aumento de vehículos circulantes. Por último, soportado principalmente en la baja de incorporaciones o patentamientos y analizando este término en los últimos años, aparece una gran porción del parque que comienza a salir de las garantías oficiales de posventa.

Tres puntos clave que arrojan mayor cantidad de servicios de cambio de aceite al mercado fuera de los concesionarios oficiales en los que se venden las unidades 0 Km, y que generan un mercado potencial oportuno para el tipo de servicio que brinda YPF Boxes. En otras palabras, la evolución puntual que en estos últimos años está teniendo el mercado automotor supone ser una oportunidad latente para un negocio sustentado en un servicio como el que brinda YPF Boxes, por el incremento potencial del segmento de mercado al que este último es destinado.

Por otro lado, es dable mencionar el crecimiento de la participación del segmento de las pick ups en el mercado automotor. En efecto, se trata de un segmento no identificado como tal en el marketing de hoy de la franquicia YPF Boxes, representando un target de usuarios premium que se debe comenzar a considerar, por la oportunidad de negocio que supone sus patrones de consumo particulares, dado por el alto consumo de lubricantes de este tipo de vehículos y el perfil socioeconómico de quienes tienen la propiedad y/o la responsabilidad por el mantenimiento de ellos.

Como puede apreciarse en la siguiente ilustración, en los últimos tres años se visualiza un crecimiento en la participación de las pick ups en los patentamientos anuales livianos, lo que significa un notable aumento en el parque de este tipo de vehículos.

Ilustración 12: Evolución patentamientos 7 modelos de Pick Ups mas importantes (Argentina)

Modelo	Acumulado 2022	Acumulado 2021	Acumulado 2020
Toyota Hilux	24.628	27.128	19.073
VW Amarok	21.249	18.682	12.930
Ford Ranger	13.189	14.925	11.347
Nissan Frontier	7.516	5.760	3.645
FIAT Toro	3.810	4.777	7.629
Renault Alaskan	4.392	3.927	53
Chevrolet S10	2.646	3.094	4.554
TOTAL	77.430	78.293	59.231
Patentamientos Livianos	395.540	381.777	334.538
Participación Pick Ups	19,58%	20,51%	17,71%

Fuente: ACARA

Es de destacar que al potencial del segmento de las pick ups ayuda la propia evolución que en los últimos 10-15 años ha registrado la oferta de este tipo de vehículos. Efectivamente, en buena medida las pick ups han dejado de ser solo “un vehículo de trabajo”, para convertirse en una opción pretendida por una demanda cada vez mayor dentro del mercado automotor, la que consumiendo este tipo de vehículos tiene acceso incluso a opciones con equipamiento de “alta gama”, lo que permite combinar el uso de una pick up bajo una propuesta “trabajo + uso particular + uso recreativo + vehículo de alta gama”. Si a esto le sumamos el alto costo relativo de mantenimiento de las pick ups en cuanto a consumo de aceites y filtros en cada cambio, se muestra evidente el alto potencial de rentabilidad que para un servicio como YPF Boxes puede tener el segmento.

4.2.- Referencias a la competencia

Se puede afirmar que de unos años a esta parte el mercado de lubricantes se ha vuelto más competitivo, abandonando la situación que era tradicional del simple lubricentro como única opción para realizar un cambio de aceite por fuera del servicio prestado por concesionarias oficiales dentro del período de garantía luego de la compra de los vehículos. En este contexto, han aparecido varias marcas que comenzaron a jugar en el mercado y eso genera una mayor atomización y mayor poder de elección por parte de los clientes. En otras palabras, la oferta se ha enriquecido, con nuevos actores que ofrecen distintas opciones por fuera de la tradicional de lubricentro (la que no obstante, claro está, se mantiene vigente).

En cuanto a redes de lubricación, aparece para una oferta como la de YPF Boxes una amenaza considerable, donde las marcas más importantes del mercado de producción de aceites lubricantes están comenzando a dar algunas señales.

Por un lado, se puede mencionar el caso de Total, que comenzó a generar una red de lubricentros pequeña con una propuesta de servicio similar a la de YPF Boxes. Se trata de una marca con buen posicionamiento internacional, no demasiado conocida por cierto en el mercado argentino, pero que sí cuenta con holgados recursos de marketing como para profundizar su presencia en la competencia doméstica.

Por otro lado se encuentra Shell, con su muy extendida red de estaciones de servicio en todo el país; marca que de un tiempo a esta parte ha generado estímulos concretos en su oferta y comienza a comunicar promociones para demostrar actividad por parte del negocio. Es un servicio muy similar al de YPF Boxes, respaldado como recién se dijo por una importante red de puntos de comercialización del servicio, y una oferta de productos que el mercado reconoce como de calidad y respaldo, amén del prestigio internacional de Shell como marca comercializadora.

En este análisis, vale también la referencia a un servicio como el prestado por Norauto, con su red de servicio que se encuentra muy activa en comunicación y promociones. Se trata en este caso de las ofertas que proponen un “servicio integral” dentro del mercado automotor, entendiendo por esto la cadena completa que va desde la venta de

vehículo a todo lo que luego supone la post venta, incluyendo claro está el servicio puntual de cambio de aceite. Estos servicios se distinguen por una fuerte presencia de marketing en distintos medios, lo que hace a esta marcas muy presentes hoy día más allá de no contar con el valor “tradición” con el que suelen contar otras marcas como YPF, Shell o incluso Total.

En cuanto a los concesionarios de autos, otros de los claros actores competitivos en la atención de los mismos segmentos competitivos, puede afirmarse que se encuentran atravesando un momento particular dada la menor demanda de vehículos OKm. Por tanto, en refuerzo de mantener nivel de ingresos, están comenzando a maximizar la renta de sus puntos de venta con servicios adicionales relacionados a la post venta (en cierta, en enfoque similar al de servicio como los de Norauto), lo que representa una revisión de su propuesta de servicio en garantía y posterior a la garantía, con una lógica de precios más agresiva para lograr una mayor penetración. Vale suponer en este caso que los concesionarios son actores fuertes en cuanto al armado de ofertas puntuales y despliegue de acciones de marketing, habilidades distintivas que bien pueden trasladadas a servicios como el de cambio de aceite, representando una amenaza evidente para un objetivo de relanzamiento de la marca YPF Boxes.

Adicionalmente, están encontrando que algunas cualidades de su servicio están jugando en contra a la hora de tomar la decisión de dónde realizar el periódico cambio de aceite. El principal atributo no valorado es el precio, y luego aparece la confiabilidad y el tiempo en realizar el servicio. En este contexto, Toyota y Volkswagen – dos de las automotrices con mayor participación en patentamientos del país- están apostando a nuevas propuestas de servicio bajo los nombres T-Service y Service Express respectivamente, que proponen un servicio más rápido (entre una y dos horas), más económico y con la posibilidad de programarlo con turno.

Por último, vale mencionar como referencia a la situación competitiva del mercado que el papel de las importaciones de productos e insumos también están atravesando grandes cambios, problema que repercute en el comportamiento de las ventas de los distintos actores del mercado. Vale decir, esta problemática viene dada a partir de las restricciones en materia económica referidas al acceso a divisas internacionales, donde los importadores están limitados a importar montos equivalentes a sus exportaciones, generando un faltante de algunos productos en el mercado para las principales marcas que

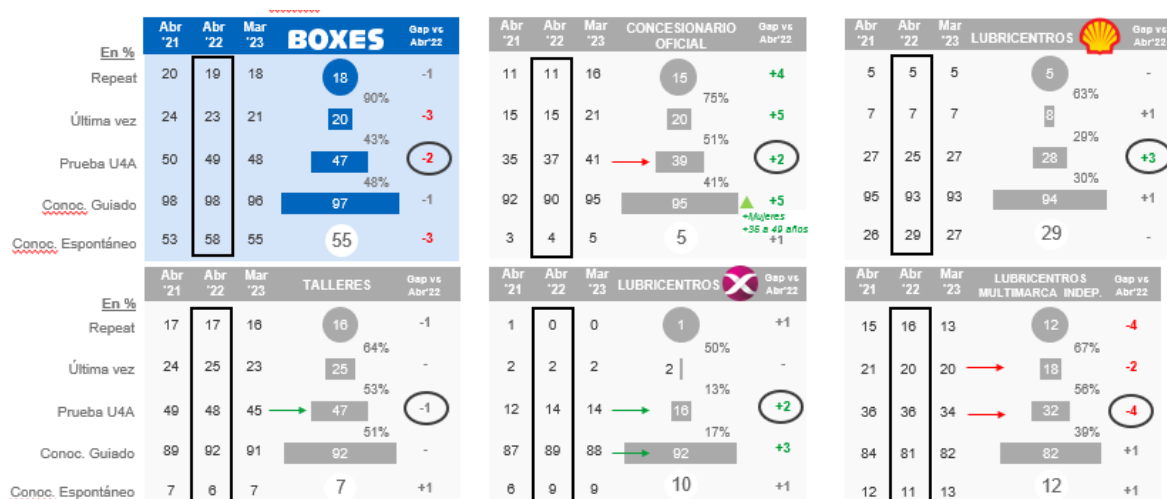
tiene un esquema de abastecimiento con preponderancia internacional. Para el caso de YPF, si bien se ve afectada por la importación de insumos, esto repercute indirectamente sobre la disponibilidad de productos generando una oportunidad sobre la competencia (en un esquema macro puntual en el que YPF Boxes se vería, por tanto, menos expuesta que la competencia a la restricción puntual que sobre sus operaciones genera la situación de la importación de insumos).

4.3.- Conocimiento de la marca

La marca YPF Boxes tiene una performance de marca con muy buenos atributos de conocimiento espontáneo, recordatorio guiado, prueba última vez usado y repetición. Sin embargo, en estudios realizados por la empresa aparece una oportunidad para continuar mejorando la presencia de marca y el conocimiento. En otras palabras, no obstante contar la marca con una buena “base” en cuanto a atributos valorados por la demanda, existiría un claro potencial para mejorar por caso su presencia y conocimiento en los segmentos objetivo.

Por caso, para ilustrar la situación, puede observarse la siguiente ilustración, para un estudio elaborado por la consultora independiente Kantar, especializada en el estudio de marcas, en donde se aprecia que la pirámide marcaría posee “buenos saltos de escalones” y se conserva relativamente la base de los escalones a medida que se asciende a comparación de las otras marcas que van disminuyendo de base. Por otro lado, cuando se compara los tamaños de escalones en cada prueba con la competencia, se percibe que la base de los escalones en todos los casos se posiciona con mejores valores que la competencia:

Ilustración 13 - Estudio de marca Canales



Fuente: Monitor de marca Kantar 1°T 2023

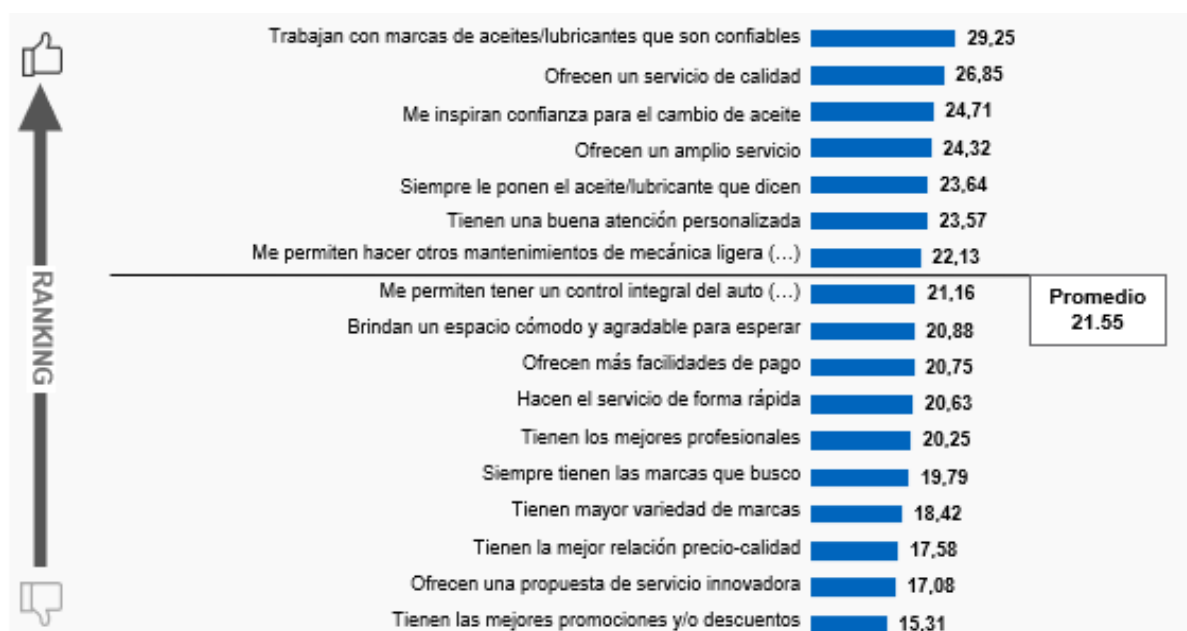
4.4.- Atributos más valorados y cobertura de la red

En este tipo de servicios como el que se está considerando en este trabajo, la cercanía y la comodidad son dos de los atributos más relevante, que surgen en los distintos estudios que se realizan sobre el comportamiento de los consumidores al momento de tomar la decisión de dónde realizar el cambio de aceite de un vehículo. De allí surge la necesidad de contar con una red con muy buena cobertura, punto que hoy es una gran oportunidad para YPF Boxes, dado que tiene una gran red de estaciones de servicio ya desarrollada.

Bajo estos mismos atributos se inscribe la alta participación en el mercado de los lubricentros, debido a la gran atomización de los mismos en la disposición geográfica a lo largo y ancho del país, lo que asegura que “haya un lubricentro cercano a cada domicilio”.

En este marco, se muestra en la siguiente ilustración una serie de atributos elegidos al momento de elegir por parte de la demanda el lugar en que se realizará el cambio de aceite, y cómo estos son valorados.

Ilustración 14: Atributos elegidos al momento de la elección del lugar de cambio



Fuente: Monitor de marca Kantar 1°T 2023

La red de YPF Boxes, actualmente se encuentra conformada por 398 puntos de venta distribuidos en todas las provincias del territorio argentino, con una gran concentración en la zona de AMBA y en segundo lugar en las zonas de Córdoba, Rosario y los alrededores de las ciudades, lógicamente respondiendo a la densidad demográfica y concentración del parque circulante. Algunas provincias fueron cubiertas con el servicio hace relativamente pocos años, como es el caso de La Rioja, Santa Cruz, Formosa y Tierra del Fuego, provincias con muy baja densidad poblacional y baja actividad económica. Existen oportunidades de posicionar la franquicia YPF Boxes en ciudades que presentan buenos niveles de actividad agroindustrial, con más de 40.000 habitantes, y así lograr una cobertura óptima pensando también en el retorno de las inversiones a realizar. (Se recuerda en la siguiente ilustración la distribución y localización de puntos YPF Boxes en todo el país.)

Ilustración 15: distribución y localización de Boxes en el país



Fuente: APP YPF (con información de Google)

Cómo puede observarse, la amplia red a la que puede aspirar YPF Boxes cubre necesidades a lo largo y ancho del país, allanando las posibilidades de posicionar el servicio no obstante ser el territorio argentino, por su extensión, uno de muy difícil cobertura.

4.5.- Foco de la red de operadores (franquiciados)

Repasando, la red de YPF Boxes se encuentra desarrollada sobre la red de estaciones de servicio de bandera YPF, propias, de terceros y de la red ACA. Cada una de estas redes tiene su propia forma de gestionar y operar cada una de sus estaciones/redes. El negocio de lubricantes representa en promedio, dentro del negocio de la estación de servicio, aproximadamente un 5% de la rentabilidad total, siendo un negocio con varias particularidades y principalmente de foco comercial para el éxito de la franquicia, dada la cantidad de variables a gestionar por el franquiciado para asegurar la óptima operación. Este es sin duda uno de los puntos más importantes para el negocio que se está considerando.

Esto permite calificar al negocio de Boxes dentro de la estación de servicio como un negocio marginal. Dentro del espacio físico de una estación, que por cierto suele ser limitado, cada unidad de negocio busca rentabilizar cada metro cuadrado de superficie utilizado, y si bien Boxes logra cumplir con este requerimiento, es necesario enfocarse en la gestión y seguimiento del negocio, en variables totalmente distintas a la de la estación o la venta de productos líquidos y GNC, que en la mayoría de los casos es el negocio que representa el 80% de la contribución de la estación y con desafíos operativos totalmente distintos.

Al mismo tiempo, y como realidad de la red aparecen también distintos tipos de operadores. Para calificarlos de alguna manera que permita un análisis, podemos agruparlos en aquellos alineados y que acompañan la mayoría de las políticas y decisiones de la petrolera, los seguidores que de alguna manera se alinean parcialmente, y aquellos que están por fuera del esperado de YPF, que son los más retrasados. Esta es una realidad que no se presenta solo en YPF como petrolera, sino que es una realidad y sucede en todos los negocios.

Como medio para acompañar esta realidad y trabajar sobre la gestión de la red y los perfiles de los operadores, YPF posee un programa de incentivo a la red que trabaja sobre variables cualitativas y cuantitativas, velando así por la buena gestión, la calidad de la operación y la experiencia del cliente. Dentro de este programa, existen variables que se califican y ponderan sobre el negocio Boxes y Lubricantes para acompañar el esfuerzo en la gestión sobre la red.

En sintonía con lo planteado, resulta muy complejo lograr en gran parte de la red, el foco necesario para optimizar y maximizar la gestión sobre la red de Boxes.

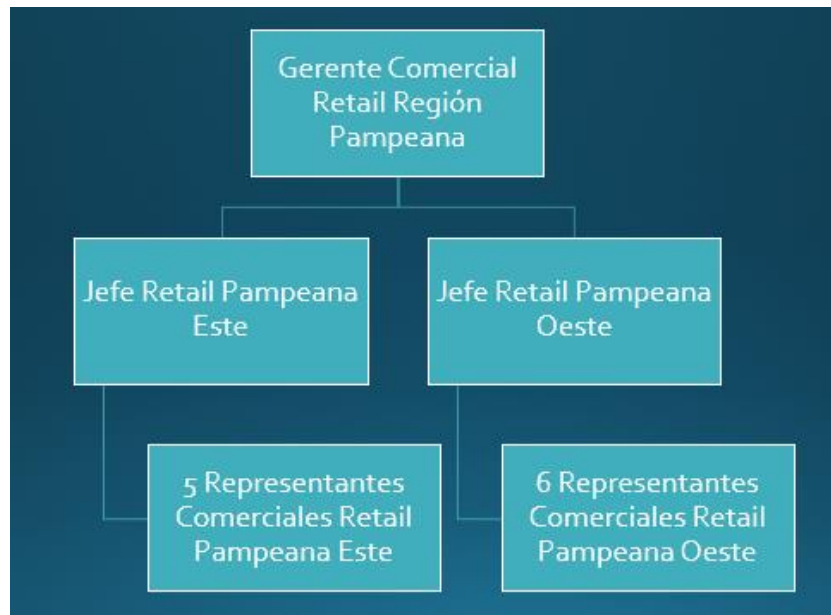
4.6.- Debilidades de la fuerza comercial

La gerencia de Retail está compuesta por dos gerencias enfocadas en atender cada una de las redes. La gerencia de OPESSA que opera las estaciones propias y la gerencia de Red Abanderada que atiende las redes de terceros y ACA. Para el caso de las estaciones propias, cada una de las estaciones posee un Jefe de Estación que es el responsable

operativo y comercial de la estación. En el caso la de Red abanderada, la gestión comercial está organizada en 7 gerencias regionales que abarca un conjunto de provincias cada una, y conformadas por jefaturas de venta y equipos de representantes comerciales encargados de la relación con los dueños de las estaciones. En promedio, cada representante comercial atiende unas 20 estaciones y tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los objetivos y políticas de la compañía amalgamando con los intereses de los operadores en los distintos negocios que atraviesan a la estación, ya sea combustibles líquidos, GNC, Full, Boxes y otros temas como infraestructura, imagen, obras, atención, contrato, incentivos, promociones, etc.

Esta es una tarea muy compleja y con una gran cantidad de variables a controlar y perseguir en simultaneo. Tal es así, que la problemática de foco que aparece en la red por parte de los franquiciados se replica exactamente y con las diferencias lógicas del caso, en la fuerza comercial al momento de implementar, desplegar y gestionar todas las variables relevantes del negocio Boxes.

Ilustración 16: Estructura gerencia Comercial Retail región Pampeana



Fuente: Información interna

En pos de articular de la mejor manera, tal como la red de estaciones posee un programa de incentivos, la fuerza comercial posee un esquema de retribución por objetivos que le permite organizar sus esfuerzos en las temáticas que solicita la compañía. Aquí, el negocio de Lubricantes y Boxes participa con una parte dentro del esquema de compensación variable al empleado para lograr el foco que necesita, aunque no es el suficiente.

4.7.- Red de Lubriexpertos

El servicio de cambio de aceite como cualquier tipo de servicio sobre la posventa del auto, tiene una gran conexión emocional con el usuario en el mercado argentino. Como hemos visto anteriormente, las principales variables que indican al momento de la elección del lugar responden a la confianza y la cercanía.

Estos aspectos pueden trabajarse desde distintos ámbitos y aristas del negocio y la persona más importante para generarlo es la persona que recibe al cliente en el local de venta, que lo atiende y realiza el servicio. En el caso de Boxes, dado el modelo de negocio establecido, es la misma persona que realiza todas las funciones y se denomina Lubriexperto.

La red de Lubriexpertos, es un valor muy grande del negocio que se conforma por un personal con un perfil muy complejo dado que debe reunir dos perfiles que no suelen encontrarse de manera conjugada; y es un gran conocimiento técnico y mecánico con muy buenas aptitudes comerciales. Esta particularidad le confiere a estos perfiles un gran valor.

Para lograr esto, es indispensables la correcta elección de la persona y la capacitación constante sobre este grupo dado que son los que representan la marca frente a los clientes y lidian con las distintas problemáticas día a día.

A este alto estándar de conocimiento se suma una gran complejidad desde el punto de vista del negocio, que es la rotación del personal. Si bien suelen ser puestos que se alcanzan luego de un recorrido dentro de la estación de servicio, buscados y valorados, existe un grado de rotación principalmente en la red abanderada que exige una gran capacidad de enseñanza y constante seguimiento y control de la red de Lubriexpertos.

4.8.- Performance de la red

El desempeño de la red es uno de los temas más relevantes para la franquicia Boxes y obviamente también para los franquiciados. De esto depende la salud económica de las dos partes involucradas.

Para diagnosticar el estatus de la red, poder entender el comportamiento, gestionar y tomar decisiones sobre la misma, la red se segmenta en 3 grandes grupos según una versión simplificada de la performance de operación. Esta versión simplificada se acota exclusivamente a medir la cantidad de cambios diarios promedio que realiza cada uno de los Boxes y los agrupa en Oro, Plata y Bronce.

Los Boxes Oro son aquellos que realizan más de 7 cambios por día; los Plata, aquellos que realizan entre 3,5 y 7 cambios diario y los Bronce, aquellos que realizan menos de 3,5 cambios diarios.

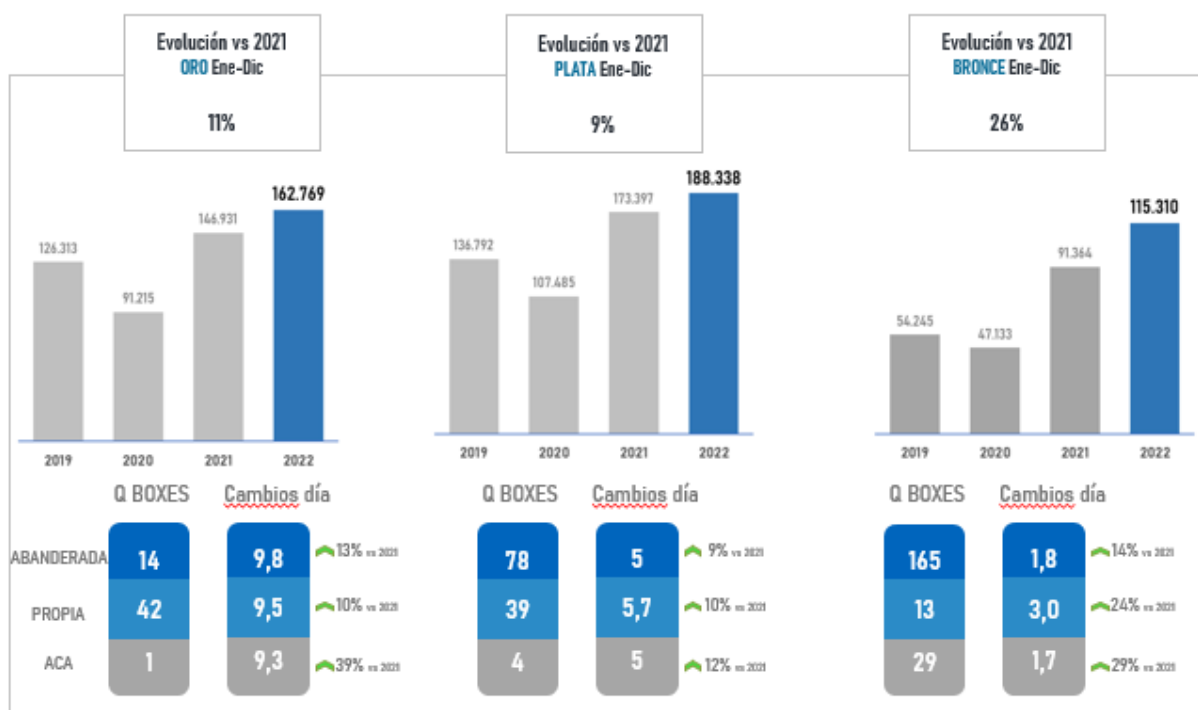
Por medio de esta clasificación se puede analizar y diagnosticar de una forma más puntualizada sin entrar en el detalle de cada uno de los Boxes en distintos planes, acciones, “recetas” para cada uno de los grupos.

Como puede apreciarse en el cuadro de más abajo, la distribución de Boxes por cada uno de los segmentos, podemos observar que en los segmentos Plata y Bronce se agrupan la gran mayoría de los Boxes de la red, totalizando unos 328 y aportando el 65% de los cambios que realiza la red. En el segmento Oro, encontramos 57 Boxes que aportan el 35% de los cambios. Como puede apreciarse también, en cada uno de los segmentos no aparece una distribución equitativa de los Boxes por red, lo que permite diagnosticar que algunas redes tienen un mejor desempeño que otras.

En términos generales, más allá del desempeño independiente de cada Boxes, en cuanto a cambios totales realizados por cada grupo, podemos observar que los tres grupos vienen teniendo una evolución en el tiempo y cada grupo viene creciendo.

En resumen, podremos concluir que la red viene creciendo en cantidad de cambios, los boxes de cada grupo también lo vienen haciendo en términos unitarios, hay una gran cantidad de boxes en los grupos de Plata y Bronce que tienen potencial para crecer y algunas redes tienen un comportamiento con potencial para crecer.

Ilustración 17: Distribución segmentación de la red - cierre 2022



Fuente: Información generada internamente

4.9.- Precio del servicio

El tema de precio es un punto importante cuando se habla de lubricantes y servicio de lubricación. Si bien, dentro de los principales atributos por los cuales se elige el lugar donde realizar el cambio están relacionados a la confianza y cercanía, el atributo “precio” sigue siendo de la más alta relevancia al momento de decidir dónde realizar el servicio.

Como hemos descripto anteriormente, este es un mercado muy competitivo y con varios canales de comercialización. Sin duda, el más competitivo y que se posiciona mejor en precio para el consumidor es el canal lubricentro. Muchas veces, con productos que juegan con el tipo de envase y formato de venta para reducir el precio a público. De esta forma, es importante monitorear el comportamiento de los precios en todos los canales, y a efectos de poder analizar oportunidades y diagnosticar situaciones, es necesario también monitorear precios en canales que brindan soluciones y servicios de similares características. Aquí aparece el canal de estaciones y redes de lubricación.

Por otro lado, el mercado de lubricantes suele tener en materia de precios un comportamiento independiente a otros productos asociados como el caso del combustible. Dada la estructura de costos que lo componen, el abastecimiento, la producción y el mercado en sí mismo, ese comportamiento independiente le da su característica particular.

En el caso de Argentina, donde hay un claro y apartado líder, hay una obligación que asumir por parte de YPF y que es el de marcar el *pricing* del mercado. Esto obliga a YPF a ser quien asume la responsabilidad de implementar los aumentos de precio que después replica el resto de los competidores en un escenario inflacionario como, por caso, es habitual en Argentina.

Esta situación, le asigna cierta complejidad y riesgo a la marca, dado que cuando se generan los aumentos de precio, y hasta que la competencia replica el efecto, queda fuera de precio y poco competitivo, siendo entonces quien más tiene para perder.

Para el caso puntual de Boxes, el tema de precio se rige por el precio de venta que tienen los lubricantes en las estaciones, y podemos compararlo con los precios de lubricantes del resto de las redes de estaciones. Como se puede apreciar en la siguiente

ilustración, el posicionamiento de precios es de punta para el caso de YPF en la mayoría de los productos-envases, y tiene como seguidor a Shell, el principal competidor.

Ilustración 18: Cuadro comparativo de precios es estaciones de servicio por marca

	SINTÉTICO 5W40		SINTÉTICO 5W30		SEMISINTÉTICO 10W40		MINERAL 15W40		BAJA GAMA 20W50	4T MOTO MINERAL
	1L	4L	1L	4L	1L	4L	1L	4L	1L	1L
+ CARAS										
	\$ 5.837,2	\$ 21.652,8	\$ 5.750,8	\$ 21.259,6	\$ 3.493,0	\$ 11.701,0	\$ 3.123,1	\$ 9.920,6	\$ 2.792,5	\$ 2.268,2
	\$ 5.771,3	\$ 20.414,6	\$ 5.683,5	\$ 20.979,7	\$ 3.169,8	\$ 11.297,1	\$ 2.983,9	\$ 9.844,7	\$ 2.396,9	\$ 2.108,5
+ BARATAS										
	\$ 5.622,5	\$ 18.425,7	\$ 5.518,0	\$ 20.455,8	\$ 2.932,6	\$ 10.461,5	\$ 2.734,0	\$ 9.529,1	\$ 2.371,4	\$ 1.895,2
	\$ 4.535,0	\$ 14.968,2	\$ 4.266,2	\$ 14.700,0	\$ 2.650,0	\$ 9.885,5	\$ 2.579,2	\$ 7.527,5	\$ 2.266,8	

Fuente: Pricing Especial - GIPA Marzo 2023

4.10.- Escalonado Serviclub

Dentro de las herramientas comerciales que tiene el negocio aparece el Escalonado Serviclub, que es el nombre interno que se le asigna a la herramienta de descuento que puede aplicar el cliente sobre el precio del servicio al momento de pagar, a cambio de un canje de puntos a utilizar y disponibles dentro del programa de fidelidad Serviclub. Este escalonado posee distintos escalones de descuento y cada uno de ellos tiene un costo en puntos. Esta es una herramienta que ha tomado una gran relevancia en el negocio Boxes desde su creación, dado que pasó a convertirse en un “medio de pago” para los clientes que suelen utilizar los servicios de YPF.

Esta herramienta ha demostrado sensibilidad frente a algunas variables de contexto. Por un lado, el escenario inflacionario, ya que los escalones, al ser fijos en pesos, la devaluación e inflación constantes lo lleva a modificar el peso proporcional que tiene cada escalón dentro del precio total del servicio. Por otro lado, aparecen otros programas de beneficio escalonado, que comienzan a competir con Serviclub dentro de la estación y del

universo. Adicionalmente, la posesión de puntos por parte de los socios genera un pasivo que la compañía trata de mantener controlado y en pos de reducir ese pasivo, y como parte del mismo programa de fidelidad, la compañía realiza promociones canjeables por puntos, lo que tiende a reducir la disponibilidad en el mercado; entonces, dependiendo del nivel de agresividad de promociones de la época, esto puede afectar la utilización de los puntos en el servicio Boxes. (La ilustración siguiente aporta información sobre esta situación.)

Ilustración 19: Tabla de descuento escalonado

PREMIO SC	PUNTOS
\$400 DTO BOXES	1.000
\$800 DTO BOXES	2.000
\$1600 DTO BOXES	4.000
\$2700 DTO BOXES	7.000
\$4000 DTO BOXES	10.000
\$5600 DTO BOXES	14.000
\$8000 DTO BOXES	20.000
\$12000 DTO BOXES	30.000

Fuente: Información interna

4.11.- YPF Ruta

YPF Ruta es la herramienta diseñada para brindar soluciones a clientes B2B con flotas livianas y pesadas. Dentro de las soluciones que brinda, algunas de las más importantes es una tarjeta para la compra de combustible y los servicios que el gestor de flota decida, una facturación unificada y periódica, seguridad en el despacho, control de robos y mermas, servicio de telemetría y otros servicios que complementan esta oferta.

Dentro de lo que provee la tarjeta aparece la posibilidad de utilizar el servicio Boxes, principalmente a flotas livianas, pero también en algunos casos para flotas pesadas. Los gestores de flota necesitan de soluciones en cuanto al mantenimiento de los vehículos. Aquí aparecen distintos tipos de flotas, que se pueden segmentar dependiendo del tamaño y el tipo de servicio que buscan. Por ejemplo, las flotas muy grandes, la mayoría de las veces realizan el mantenimiento integral de forma propia o tercerizando por completo en empresas específicas para este servicio. En el otro extremo encontramos las flotas muy pequeñas que asilan su metodología de mantenimiento a la de un cliente final, vale decir,

prácticamente quien lo conduce se hace cargo del mantenimiento del vehículo. Entre esos dos extremos, existen distintos tipos de flota para las que en muchos casos la solución de Boxes puede satisfacer en forma efectiva la necesidad de mantenimiento preventivo.

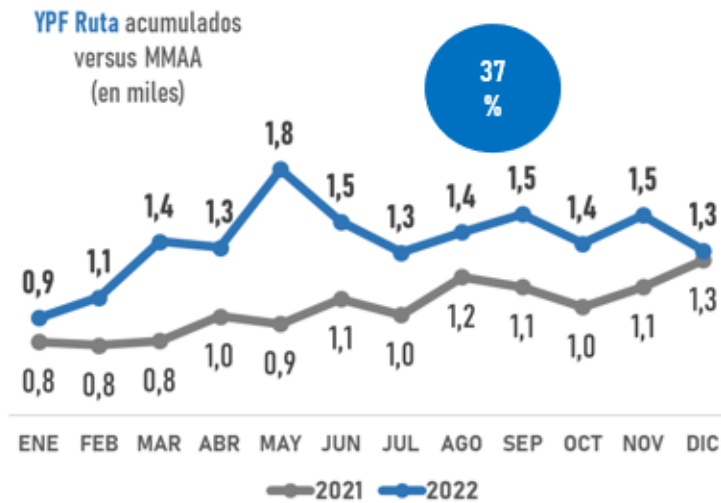
Esta herramienta ha cobrado relevancia durante los últimos años en la participación de los servicios y aún posee un gran potencial.

Cuando se comienza a visitar empresas para presentarles y ofrecerles el servicio, conocer sus necesidades de mantenimiento, la distribución geográfica, tipo de flota y otros datos de caracterización, surgen algunas necesidades que muchas veces el servicio no puede cubrir, y se observa una gran sorpresa por parte de los entrevistados en cuanto a lo novedoso del servicio. Por otro lado, al realizar estas visitas/entrevistas se puede visualizar que los referentes comerciales de YPF, para atender este segmento, necesitan obligatoriamente estar acompañados de alguna figura comercial del negocio lubricantes, para poder sobrellevar la entrevista y ofrecer el servicio adecuadamente, ya que no cuentan con las herramientas y el conocimiento para hacerlo de forma independiente.

Por otro lado, desde la operación aparecen algunos desvíos que pueden jugar en contra al crecimiento de los servicios. Esto es, gran parte de los operadores desconoce el circuito de facturación, devolución de costos y otros puntos asociados a la rentabilidad de la operación realizada a través de YPF Ruta, incertidumbre que puede generar un rechazo o no aprovechamiento de la herramienta. Además, al momento de facturar se observa que muchos especialistas de Boxes cometen errores o desconocen el procedimiento completo para facturar correctamente lo que genera ruido en los usuarios del servicio. Esto se detecta como consecuencia del accionar en cada uno de los Boxes, y luego de detectar que en los cursos diseñados para estos perfiles no se cuenta con un módulo específico para tal fin.

Estos pueden ser algunos de los puntos que generen un menor aprovechamiento del potencial de crecimiento que tiene esta alternativa para los usuarios de flotas. (En la siguiente ilustración se presenta una evolución de la cantidad de cambios mensuales a través de YPF Ruta.)

Ilustración 20: Evolución cantidad de cambios mensuales a través de YPF Ruta (en miles)



Fuente: Información Interna

4.12.- Planes de incentivo

El negocio de lubricantes y Boxes en el canal Retail posee una serie de programas para gestionar a los distintos actores de la cadena de comercialización. A los programas ya descriptos bajo Bono Comercial para el representante Comercial y Programa +YPF para la gestión integral de la estación, se le agrega el plan de negocio de Lubricantes y Boxes enfocado en incentivar al operador y la Liga Boxes, programa de incentivo para los Lubriexpertos.

El plan de negocio de lubricantes y Boxes es el plan mediante el cual se le establecen objetivos de compra y cambios de aceite trimestralmente, y en función del grado de cumplimiento el operador recibe una nota de crédito que representa un porcentaje de la compra que realizó durante el trimestre en evaluación. De esta forma se premia y rentabiliza el negocio de lubricantes y Boxes.

Esta nota de crédito se estructura en función del nivel de cumplimiento para las distintas líneas de producto y de la forma que se representa en la tabla de la siguiente ilustración:

Ilustración 21: Plan de negocio Retail

Planes de negocios	2022
Elaion	5%
Extravida	3%
Total lubricantes	2%
CRM BOXES	7%

Fuente: Información Interna

Al cierre del trimestre se evalúa el cumplimiento de cada línea. Incorporando las ventas no facturadas y pedidos realizados, pero no despachados por cuestiones ajenas al operador, se determina el porcentaje de cumplimiento, se analiza caso por caso y se calcula la base sobre la cual se multiplica, que responde a la facturación del periodo. Una vez calculados los montos, se envía a confeccionar la nota de crédito pasando por dos o tres aprobaciones según corresponda. En general, suele ser un proceso que demora aproximadamente 2 meses desde el momento en que termina el periodo en evaluación hasta que el operador recibe el pago, lo que representa una pérdida de valor para el beneficiario, ya sea por la inflación y por los aumentos de precio en las listas de lubricantes durante dicho período, pérdida que desde el negocio no se desea que suceda, dado que así el incentivo del negocio deja de ser atractivo.

Por otro lado, aparece la Liga Boxes, el plan de incentivo destinado a los Lubriexpertos de la red que, si bien son empleados contratados por los dueños u operadores de las estaciones, desde el negocio se busca incentivar directamente a este grupo para generar un vínculo comercial, un puente directo con ellos, un reconocimiento a los mejores desempeños, motivar al aprendizaje y compartir los mismos objetivos comerciales.

Este plan de incentivo, parte del mismo objetivo trimestral que tiene el operador en cantidad de cambios de aceite y en función del grado de cumplimiento se ordena los puntos Boxes de mayor a menor porcentaje de cumplimiento, siempre que haya cumplido de base el objetivo y se premia así a los primeros 18 Boxes, asignándole premio a cada uno de los Lubriexpertos que trabajan al menos 70% del tiempo en el Boxes. Este premio se efectiviza a

través de una nota de crédito que se realiza al operador y posteriormente el operador le paga al especialista.

Algunos de los puntos débiles que suele surgir de este sistema es que resultan ser pocos ganadores en relación con la cantidad de Boxes totales; el premio tarda en acreditarse en promedio dos meses perdiendo valor, y para ganar depende del objetivo que se coloque y muchas veces un pequeño desvío en la determinación del objetivo puede terminar no siendo un objetivo muy alcanzable. Estas componentes, y mantener el mismo sistema en el tiempo, si bien ayuda a que el plan de incentivo sea conocido, ha generado una pérdida de valor en la comunidad de Lubriexpertos.

4.13.- Conclusiones y resumen del diagnóstico

En resumen, cuando se realiza el balance de lo descripto en esta sección de diagnóstico, se puede afirmar que nos encontramos ante un negocio sano, ocupando un lugar importante dentro del mercado de cambios, con muchas oportunidades para explotar por delante, con una marca reconocida, un producto líder de mercado y a la altura de los productos de la competencia, y con un gran diferencial que lo genera la red de estaciones de servicio sobre la cual se apoya y las herramientas que en conjunto pueden ofrecer al cliente final.

En la presente sección se ha intentado detallar cada uno de los principales pilares del negocio Boxes y de los componentes que hacen al éxito de esta franquicia, mencionando en forma somera las oportunidades más relevantes que la franquicia tiene para capitalizar.

Se entiende por tanto que son muchas las oportunidades por explotar por parte del negocio, pudiendo mencionar las siguientes:

- *Movilidad y mercado de cambios:* Existe un crecimiento del mercado automotor, debido a la baja en la tasa de salida de vehículos del parque y el sostenimiento de los patentamientos. Con lo cual, también un envejecimiento del parque automotor y una baja en vehículos en garantía. Tres puntos importantes para incrementar el potencial de cambios de aceite.

- *Problemáticas en la competencia:* Este mercado se está volviendo cada vez más competitivo por su atraktividad y en consecuencia el ingreso de más competidores. En paralelo, otros actores del rubro están comenzando a desarrollar soluciones similares a Boxes en busca del sostenimiento de sus negocios integrales, tal como las automotrices que sufren una baja en la venta de vehículos OKm. Por otro lado, aparecen problemas en el suministro de insumos básicos que son principalmente importados.
- *Conocimiento de marca:* Boxes es una marca con buena performance en los atributos más importantes como la repetición, la confianza y la última vez, pero con baja tasa de conocimiento en el mercado.
- *Cobertura de red:* Existen grandes oportunidades para cubrir mercados aun no alcanzados por la franquicia y para continuar trabajando el atributo de cercanía y lograr una cobertura más completa en el territorio argentino.
- *Foco de la red:* La red de operadores es variada y heterogénea, y en esa realidad el negocio de lubricación ocupa una parte pequeña dentro del negocio integral de las estaciones de servicio y requiere de gran foco para explotarlo; esto es sin duda una gran oportunidad a trabajar para lograr desplegar al máximo las herramientas puestas a disposición de los franquiciados y así lograr maximizar performance en cada punto de venta.
- *Debilidades de la fuerza comercial:* Muy similar al caso de los operadores, el equipo comercial tiene un trabajo difícil, complejo y cargado de muchas aristas por abordar, donde Boxes no logra tomar el foco necesario para maximizar la utilización de herramientas y programas.
- *Red de Lubriexpertos:* Son la pieza clave de este negocio y tienen un perfil muy complejo por las aptitudes y actitudes requeridas, tanto para la atención, el servicio y la venta. La elección y formación es clave para lograrlo y aquí hay oportunidad para mejorar.
- *Performance de la red:* Segmentada la red en tres grandes grupos, existe una oportunidad relevante para trabajar en el corto y mediano plazo con el segmento plata (el del medio), que podría traer resultados concretos en materia de actividad.

- *Precio del servicio:* El posicionamiento del precio del servicio es clave, hay un equilibrio a mantener entre el rol que juega YPF como formador de precios del mercado de lubricantes, el precio de servicio en Boxes y el de la competencia. Este es un punto importante para la percepción y elección del cliente.
- *Escalonado Serviclub:* La evolución de los precios en moneda local y la reducción en los puntos disponibles en la “calle”, a causa de promociones financiadas con puntos y otros nuevos escalonados, ha llevado a que el negocio pierda la fuerza y atraktividad que solía tener.
- *YPF Ruta:* El negocio no es lo suficientemente conocido por universos de empresas de flotas, por la red de operadores, Lubriexpertos y el equipo comercial que atiende a este segmento de empresas. Es necesario trabajar en dar a conocer el servicio.
- *Planes de incentivo:* Tanto para el caso del operador como para el Lubriexperto, requieren de mayor foco en los objetivos planteados que están alineados con los del negocio; por tanto, es importante rediseñar los incentivos planteados para cada actor logrando efectividad de los mismos.

5.- Propuesta de mejora

En respuesta a los elementos de diagnóstico expresados, se sugieren en esta sección una serie de puntos como acciones de mejora para el negocio que se está proponiendo reformular.

5.1.- Foco en el segmento Pick Ups

Como hemos recorrido anteriormente en la sección de diagnóstico, el segmento de las pick ups no es un segmento que hasta el día de hoy la franquicia tenga identificado para analizarlo como un grupo diferencial del resto con un comportamiento propio como tal. El hecho de hacer un foco particular en este grupo nos permite identificar que aparecen dos problemáticas tal vez simples de resolver pero que no estaban identificadas.

Por un lado, se refiere a la cantidad de lubricantes que consumen en el servicio y relacionado a esto las promociones que suele realizar YPF Boxes. Dentro de estas

promociones específicas, como metodología de control, para asegurar la correcta implementación en los puntos de venta, y dado que la mayoría del parque automotor tiene un cárter para relleno de entre 3,5 y 5 litros de lubricante, las mismas suelen diseñarse y limitarse a descuentos en un solo bidón de lubricantes de cuatro litros, dado que la implementación de las promociones suelen tener algunas limitaciones en los sistemas de facturación y deben llevarse a cabo por una baja en el precio de la unidad. Esto se contrapone con una realidad de este segmento donde la mayoría de las pick ups del mercado argentino tienen un cárter que aloja entre 7 y 9 litros de lubricante, y cuando realizan el servicio y se les otorga la promoción, suelen tener, para un gasto mucho mayor, el mismo beneficio que el usuario de un automóvil, de claramente menor capacidad de aceite en su cárter motor. Aquí encontramos entonces la principal oportunidad de ampliar esa promoción a dos bidones para el caso de las pick ups, dado que desde el punto de vista tecnológico y de sistemas de facturación resulta ser una solución perfectamente viable.

Por otro lado, cada vez que un cliente de YPF realiza un consumo, ese consumo tiene asociada una asignación de puntos para el programa de fidelidad con el que cuenta la empresa. Por un tema de evitar fraudes, el sistema está limitado a otorgar a diario por usuario una cantidad limitada de puntos, y que en el caso de los consumos en Boxes por parte de las camionetas suelen sobrepasar ese límite, otorgando una cantidad menor de puntos en la transacción respecto de lo que correspondería y generando una mala experiencia para el cliente. En relación a esto, la propuesta de mejora es ampliar ese límite diario para las transacciones que se realicen en productos y puntos de venta de Boxes. De esta forma, el riesgo de fraude queda limitado a un universo muy pequeño (por tipo de producto y lugar de facturación) y el cliente no atraviesa por esa pequeña fricción dentro de la experiencia integral.

Por último, analizando las oportunidades para enfocarse en el segmento aparece una oportunidad, tal vez menor, desde el punto de vista comunicacional. Cuando la marca realiza comunicaciones y publicidades suele hacerlo destacando desde las imágenes y los mensajes algunos atributos y fortalezas. Aquí la propuesta es en determinadas campañas comenzar a dirigirse, hacer referencia o comunicar desde lo visual haciendo referencia a las camionetas.

5.2.- Comunicación

Realizar el cambio de aceite del vehículo, para la gran mayoría de los conductores es algo que sucede una vez al año, por ende, al momento de buscar una solución el consumidor suele hacer un proceso de búsqueda mental para decidir donde realizar dicha operación de mantenimiento. También hemos mencionado que esa decisión está basada principalmente en variables relativas a la confianza y la cercanía. Son estos pues dos atributos fundamentales que determinan la decisión de consumo del servicio.

Hecha esta aclaración, se puede afirmar ahora que es de suma importancia estar presentes en la mente de los consumidores al momento de tomar esa decisión de dónde hacer el servicio, y eso puede realizarse a través de la comunicación efectiva y el posicionamiento de la marca del negocio que se está proponiendo relanzar. Cuando nos referimos a comunicación efectiva, hacemos referencia al momento, lugar, canal, forma, contenido y mensaje. Para lograr esto, es posible pensar en una comunicación bien segmentada, a través de distintos canales en función de cada segmento de público a elegir y trabajando sobre los principales atributos a destacar.

Por otra parte, como hemos mencionado en el capítulo de diagnóstico bajo los estudios de marca realizados, Boxes es una marca que *performa* bien, pero que también padece al mismo tiempo de un bajo conocimiento espontáneo en quienes deberían ser sus consumidores objetivo. Varias cuestiones contribuyeron a esta situación, mencionando por caso que Boxes solía comunicar a través de publicidades tradicionales televisivas la marca y el servicio, y que más allá del cambio en las costumbres de publicidad audiovisual, ya hace casi una década que la empresa dejó de hacerlo. De esta forma, y sumada a la propuesta anterior de cambiar el esquema de comunicación de promociones, se propone trabajar en un spot publicitario único a nivel nacional donde se enfoque en el conocimiento de marca y principales atributos destacables, para sostener en actividad por al menos uno o dos meses. Esto permitirá llegar a una gran porción del público objetivo, tener la marca presente, que el consumidor conozca el servicio y ser una alternativa al momento de tomar la decisión. Todo ello, claro está, utilizando como medio los distintos canales por los que hoy discurre la comunicación publicitaria audiovisual.

5.3.- Plan anual de desarrollo de red

La cercanía es un atributo que se valora muy especialmente al momento de elegir este servicio, como lo hemos presentado ya. Esto se puede trabajar desde lo emocional con la comunicación, pero también es necesario estar cerca efectivamente. Los consumidores buscan la simplicidad y comodidad y para eso el lugar de cambio de aceite tiene que estar cerca, ser cómodo y accesible respecto de las rutinas periódicas del cliente potencial del servicio. Se entiende al respecto que estas son propiedades presentes de la red de estaciones YPF, pero no todavía en la red del servicio Boxes (obvia aclaración: en pocas de las estaciones está habilitado el servicio de YPF Boxes). La cobertura actual que tiene la red no cubre el total de las poblaciones y esto en términos estrictos sería imposible o inviable, pero sí se entiende que existe un gran potencial para continuar desplegando la red en determinadas locaciones donde se cuenta con buenas estaciones de servicio, buenos perfiles de operadores, lugar disponible en la estación y con buenos mercados para “plantar bandera” y lograr nuevos clientes. Adicionalmente, existe un conjunto de ciudades donde la franquicia está presente con uno o dos puntos de venta y existe potencial para desplegar un nuevo punto de venta y mejorar así la participación en esos mercados.

De esta forma es necesario generar un plan de expansión de la red hacia estos mercados potenciales. Planteando esto como un objetivo de negocio, alcanzable, lógico y criterioso para lograr un despliegue cauto y ordenado. Se entiende que este punto tiene que ser un objetivo compartido entre el equipo de Lubricantes y el equipo Comercial Retail.

5.4.- Sistema de retribución e incentivo al operador

Dado que el negocio de Boxes es un negocio que requiere de foco y gran gestión comercial es importante contar con un sistema de incentivo al operador para enfocarlo y motivarlo a implementar las distintas políticas y herramientas que la franquicia pone a disposición de la marca para generar una maximización en la ocupación del punto de venta, y por tanto una mejora en la rentabilidad y asegurar así una adecuada experiencia para el cliente. Para esto, se debe generar una reformulación del plan de negocio y el actual mecanismo. En la fase de diagnóstico se detectó una pérdida del valor por inflación y por el paso del tiempo desde que se cierra el periodo hasta que se implementa el premio por

cumplimiento, junto a una pérdida del valor percibido por el simple hecho del paso del tiempo desde el cumplimiento hasta la entrega del premio. De esta forma, se propone migrar a un sistema de incentivo que económicamente represente lo mismo, pero se perciba y valúe de una mejor manera, lo que en su implementación no generaría un costo adicional.

En este sentido, la propuesta es migrar de un sistema de nota de crédito a un sistema de bonificación en la compra del producto con el mismo porcentaje de peso pero que pueda implementarse prácticamente cerrado el periodo en análisis. Al ser una bonificación en porcentaje y realizarse al momento de efectuar cada compra, la base imponible sobre la que se calcula el beneficio no sufre una devaluación en el tiempo, ya que se realiza compra a compra con el precio vigente del producto y el operador lo percibe directamente en cada compra haciendo efectivo el beneficio. Adicionalmente, se propone pasar a un esquema más flexible para el otorgamiento de bonificaciones que sea más interesante para el operador. En la actualidad, al llegar al objetivo se entrega una nota de crédito. Actualmente, si por alguna razón no se alcanzara ese objetivo aun por la mínima diferencia el objetivo se daría por incumplido y no se cobraría el premio generando una gran fricción en el operador. Por el contrario, si el objetivo se excede de gran manera, el operador recibe el mismo premio que si lo superó por un solo cambio. De esta manera se propone realizar un esquema de bonificación escalonada, en función del nivel de cumplimiento del objetivo, tal como lo establece la siguiente tabla:

Categoría	Actual	Propuesta Cumplimiento 95%-100%	2023 Cumplimiento 100%-104%	2023 Cumplimiento >105%
BOXES	7%*	3,5%	7%	9%

Con esta propuesta se alcanzarían tres mejoras importantes: eliminación de la pérdida del valor en el tiempo, percepción del beneficio inmediato al cierre del periodo y retribución variable en función del nivel de cumplimiento.

5.5.- Bono e incentivo comercial

El bono comercial es una herramienta de incentivo al equipo comercial y es la cuota de retribución variable en la estructura de compensación del Representante Comercial.

Como hemos comentado anteriormente, es una parte fundamental para el comercial y adicionalmente cumple una segunda función, y no por esto menor, que es la de establecer objetivos claros a perseguir por el equipo, los objetivos que en definitiva aportarán al cumplimiento de los objetivos generales de la compañía.

Este bono comercial que suele tener un periodo trimestral está estructurado y compuesto por varios negocios transversales que gestiona el comercial en su grupo de estaciones, donde cada uno de estos negocios aporta distintos objetivos con un determinado peso o porcentaje dentro del global. Para el caso de Lubricantes y Boxes, el negocio participa con un 12% de peso dentro de la estructura global y es potestad de Lubricantes decidir el objetivo a perseguir trimestre a trimestre. Dentro de la práctica normal, el negocio suele utilizar esa oportunidad para colocar dos objetivos a perseguir, uno de volumen de lubricantes y otro de cantidad de cambios en Boxes, lo que divide ese 12% en dos objetivos de 6%. Esto es una práctica normal que se suele utilizar dado que los negocios tienen varios objetivos a perseguir y sobre cuales trabajar con la fuerza comercial. De aquí surge la potencial oportunidad de analizar con el equipo Retail la posibilidad de incrementar el peso global del objetivo del negocio para darle mayor importancia y preponderancia dentro de la estructura total. Por otro, mejorar la distribución de ese peso interno entre los objetivos propios del negocio, puede ayudar también a contribuir a darle más importancia y soporte al negocio Boxes. Más allá de esta modificación cuantitativa, esto aportaría también desde una perspectiva cualitativa al dar un mensaje implícito a los equipos comerciales respecto de dónde está el foco y la necesidad.

Por último, aparece una nueva propuesta a analizar para incluirla dentro de las herramientas para incentivar al equipo. Dentro de la propuesta plan de incentivos que más adelante se expondrá, existe la posibilidad de incluir dentro del esquema de incentivos por acciones al equipo comercial, de forma total o parcial. Esta es una alternativa variable y que podría adicionar al esquema actual de incentivo o promoción del negocio un *plus* para enfocar los esfuerzos. Aquí, como se verá, los plazos, objetivos y premios suelen ser distintos y responder más a una lógica de campaña puntual.

5.6.- Plan de formación

Como hemos abordado en capítulos anteriores, una de las claves de este negocio es el rol que cumple el Lubriexperto. La función que realiza y las tareas que conforman a este puesto tipo le da una caracterización muy particular. Requiere de un perfil técnico y a la vez comercial, aptitudes que habitualmente suelen encontrarse en forma disociada. En paralelo a esta complejidad, aparece la evolución de la mecánica, los nuevos modelos de relacionarse con el cliente para llevar a cabo una atención efectiva y la necesidad de contar con herramientas comerciales cada vez más a medida de cada tipo de cliente. Por otro lado, el personal suele tener rotación interna, altas y bajas que suelen confluir en un requerimiento claro de formación al equipo de Lubriexpertos. Esta necesidad de formación o aprendizaje tiene la particularidad de ser de carácter nacional y permanente. Hoy la red de Lubriexpertos tiene una masa de aproximadamente 600 personas distribuidas al igual que la franquicia en todo el país.

En la actualidad, los cursos de capacitación diseñados para formar y mantener actualizados a los Lubriexpertos se dictan en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o en casos particulares en alguna región del país cuando se logra un cupo que justifique una agenda puntual en el interior. Esto genera desde el punto de vista logístico una gran complicación para el Lubriexperto, y el operador que tiene que arbitrar los medios para que el personal pueda estar presente en el lugar en el que efectivamente se lleva a cabo la necesaria capacitación.

Por otro lado, la persona responsable de llevar a cabo la instrucción durante los cursos suele ser la misma, generando un inevitable cuello de botella en la formación de la red.

Es por esto, que pensando en el desarrollo y potencial de la red es necesario contar con una solución superadora en cuanto a la formación a todo lo largo de ella. Dentro de esta solución, para que realmente califique como superadora, existen dos cuestiones básicas que deben quedar cubiertas y resueltas. Por un lado, la factibilidad de poder dictar los cursos regionalmente en todo el país; y por otro, que la capacitación sea dictada por un grupo de docentes que estén calificados para hacerlo.

Aquí la oportunidad y la propuesta es encontrar alguna institución que cumpla con estas dos condiciones imprescindibles y obviamente con todas las ya cubiertas por el equipo propio de aprendizaje comercial, donde adicionalmente la solución podría traer aparejado el beneficio de asociarse a una entidad reconocida y que atribuya a la red algunos atributos diferenciales; por caso, podría ser una asociación con una entidad tal como la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), que se encuentra presente en todo el país y es muy reconocida por sus altos estándares, o bien el Instituto de Tecnológico de Capacitación Automotriz (ITCA), muy reconocido en el rubro y con presencia en gran parte del país.

Más allá de la institución y de cubrir estas dos necesidades inminentes, es necesario contar con un programa de formación que sea sostenido en el tiempo, que genere contactos, actualización y encuentros periódicos con el equipo de Lubriexpertos, para asegurar así el entrenamiento, la actualización y el perfeccionamiento. De aquí parte la propuesta de llevar a cabo al menos anualmente un encuentro con toda la red, que podría darse de manera regional donde se dicte todas las nuevas necesidades que puedan ir surgiendo por parte del negocio durante el correr del tiempo.

5.7.- Plan potenciación Plata

Se puede plantear un tratamiento distinto de desarrollo de los grupos de operadores en función de su situación actual y sus perspectivas futuras. Por tanto, distintos serán los cursos de acción según se traten, respectivamente, de los grupos Oro, Plata o Bronce.

En el caso de los Boxes Oro, que son aquellos que tienen un desempeño de alta actividad, suelen estar conformados por operadores que se encuentran muy alineados a la compañía, que suelen gestionar y optimizar la utilización y las herramientas que la empresa pone a disposición para potenciar el negocio y adicionalmente son puntos de venta que están muy cerca de la capacidad máxima operativa. De esta forma, en el corto plazo no podrían traer una mejora más que mínima en términos de servicios incrementales, dado que ya se encuentran muy bien posicionados en cuanto a nivel de operación.

En el otro extremo, aparece el grupo de los Boxes Bronce, conformados por aquellos Boxes que tienen un desempeño muy bajo en términos de actividad o servicios y que cuando

se analiza este grupo de operadores está formado por dos tipos. Por un lado, los que tienen un Boxes abierto en los últimos dos años y que se sitúan en este grupo solo por estar en plena curva de maduración del negocio; y por otro, el de aquellos que hace varios años que tiene una baja actividad y coinciden con un perfil de operadores que no están alineados con el negocio y la compañía, y que dentro de su objetivo no se encuentra mejorar la gestión de este negocio. Este grupo está formado por muchos Boxes y aquí no hay soluciones de corto o mediano plazo.

En el centro de estos dos grupos extremos, se sitúa el grupo de los Boxes Plata, que son aquellos que tienen un desempeño intermedio, lo que significa que tienen un nivel medio de actividad y por tanto una capacidad instalada ociosa, operadores alineados a la compañía y con una carencia mínima de foco en el negocio. Este grupo está conformado por 121 Boxes que en promedio realizan entre 5 y 5,7 cambios diarios con un potencial de realizar entre 7,5 y 8 cambios diarios, sin necesidad de acudir a contratar mano de obra adicional. Si se maximizara ese potencial, este grupo de Boxes podría realizar unos 260 cambios diarios incrementales, lo que representa un crecimiento de 44% para el total del grupo. De esta manera, y de forma prudencial para la red y los recursos que se ponen en juego, la propuesta de mejora en este sentido es llevar a cabo un plan de trabajo que establezca acciones puntuales para este grupo y que permita potenciar la operación de Boxes Plata, ya que es un grupo que con determinada guía y accionamiento pueden responder a un crecimiento inmediato por el tipo de perfil de los operadores y la capacidad instalada ociosa. Este plan de potenciación sobre el grupo Plata puede trabajar sobre los distintos aspectos más importantes desde el punto de vista de la ocupación; vale decir, la imagen y arquitectura, el operador y su gestión, el Lubriexperto y la comunicación y la promoción del servicio.

En síntesis, la propuesta supone concentrar los esfuerzos de mejora por el grupo Plata, por ser de los tres posibles el que mejor potencial de desarrollo futuro tendría.

5.8.- Plan de promociones

Como se ha llegado a mencionar, el tema precio suele ser un punto importante al momento de elegir el lugar donde realizar el servicio de cambio de aceite. Adicionalmente,

en la sección de comunicación destacamos la importancia de mantener comunicada la marca y el servicio para estar presentes en la mente de los consumidores al momento de elegir el lugar donde realizar el servicio.

En este sentido, las promociones ocupan un lugar muy importante. La promoción en sí misma, es una herramienta muy fuerte que permite explotar varias aristas en simultáneo. Diseñar aquellas que ayuden a mejorar el costo para el cliente, trabajar en lo comunicacional desde el concepto del “ahorro”, comunicar la promoción asociando la marca Boxes y manteniéndola activa en los consumidores y trabajar sobre distintos segmentos o públicos objetivos, comunicar los atributos que se desean fortalecer para mejorar la percepción, son algunas de las cuestiones positivas que traen asociadas una campaña o promoción específica. Muchas veces, la decisión de realizarlas depende exclusivamente de evaluar la ecuación costo beneficio y avanzar cuando la resultante es positiva.

En este caso y como propuesta para Boxes, más allá que existe la oportunidad de realizar promociones autosustentables, es factible plantear la posibilidad de establecer una agenda o calendario de promociones sostenidas en el tiempo, inclusive teniendo que invertir cierto capital en alguna de ellas para poder realizarlas o bajo una ecuación de costo valor que sea negativo, si se lo evalúa desde la perspectiva del objetivo desafiante en términos de crecimiento. De esta forma, diseñando un calendario agresivo, bien planificado y armado desde lo conceptual y con objetivos bien pensados y diagramados, puede ser una muy buena oportunidad para la franquicia y la marca, pensando también que gran parte de esas acciones tienen un efecto en el corto plazo -el utilizado para hacer la ecuación de rentabilidad de la acción- y otro efecto para el mediano y largo plazo como residual de la misma.

5.9.- Renovación del escalonado Serviclub

Una gran oportunidad que aparece como propuesta para mejorar las herramientas comerciales de cara al cliente y las alternativas que tiene para obtener un beneficio en el pago del servicio es modificar el escalonado Serviclub. De esta propuesta se desprenden varios puntos con potencial de mejora.

En primer lugar, plantear la posibilidad de actualizar la escala vigente de puntos a una escala de reconocimientos de mayores rangos, donde los valores propuestos vuelvan a generar una percepción del ahorro similar a la inicial de esta escala, como acción para recuperar el valor de la herramienta perdido por la evolución de los precios a lo largo del tiempo (considerar en esto, claro está, los recurrentes procesos de elevada inflación acaecidos en la economía argentina).

En segundo lugar, se propone llevar a cabo un esquema de actualización dinámica y semiautomática donde periódicamente vaya generando una actualización de la herramienta sin necesidad de tener que plantear internamente un incremento, con la gestión que eso conlleva.

En tercer lugar, aparece la posibilidad de proponer una mejora específica en la relación puntos y dinero del escalonado de Boxes. Esto consistiría en tratar de incrementar la cantidad de pesos obtenidos por cada punto utilizado en este escalonado, intentando generar que para el cliente sea más beneficioso utilizar los puntos en Boxes antes que en otros negocios, lo que se sustenta básicamente en que las transacciones que se realizan en Boxes tienen un margen muy alto a comparación de otros negocios, y el ticket promedio del servicio es mucho más elevado que el de playa exclusivamente y el de tiendas.

5.10.- Atractividad herramienta YPF Ruta

Como gran oportunidad dentro del plan de mejoras que se están proponiendo en este trabajo aparecen varios aspectos dentro de la herramienta YPF Ruta. En tal sentido, en los apartados siguientes se expone un conjunto de propuestas formuladas teniendo en cuenta la información disponible por parte del negocio:

Folleto para clientes

Como herramienta de comunicación, para dar a conocer y destacar los atributos más importantes de la solución Boxes a través de la herramienta, se propone la posibilidad de generar un folleto que pueda ser utilizado tanto por la fuerza comercial del equipo responsable de vender estos servicios a sus clientes, como también por parte de las estaciones y vendedores de playa hacia los clientes que compran otros servicios en la

estación con la herramienta, que los identifica como clientes de YPF Ruta. De esta forma se puede hacer en un breve contacto, una mínima mención del servicio, marca, fortalezas y atributos a potenciales usuarios. Este pequeño elemento de comunicación, de esperado efecto positivo y sin duda de bajo costo, se utilizaría tanto para canales digitales como de forma impresa.

Brochure del servicio

Adicionalmente a la propuesta del folleto, se plantea la posibilidad de desarrollar un descriptivo del servicio con la finalidad de ser utilizado tanto para entregar a clientes como herramienta de acompañamiento al equipo comercial en sus visitas. La finalidad de este descriptivo es suplir el déficit detectado en el conocimiento del servicio por parte de los clientes y de la fuerza comercial. Este folleto debería contener una descripción del servicio detallada, el alcance, limitaciones, las ventajas y beneficios para los clientes, la localización de los puntos de venta y un resumen de los pasos para avanzar en su implementación. Al igual que en el caso del folleto, es importante contar con una versión física de estos ejemplares y también sería buena oportunidad para poder distribuirlos de forma digital.

Curso de capacitación

Como medio para instruir a los equipos comerciales responsables de comercializar el servicio, se propone la posibilidad de realizar un curso de capacitación orientado al equipo comercial que conocen la herramienta, pero al desconocer parte de los detalles del servicio y operación es imposible lograr ofertas que se materialicen en ventas reales. Dado que el equipo comercial cuenta con una vaga idea del servicio, y conocen en profundidad la herramienta YPF Ruta, el curso de capacitación debe abordar detalles específicos del servicio Boxes como alcance, mercado, pricing, operación, facturación, ventajas, desventajas, oportunidades y debilidades del servicio como para poder ser vendido. Este curso, podría llevarse a cabo una sola vez como inducción eventual para el equipo y, acompañado de las herramientas propuestas anteriormente, podría generarse un buen conocimiento base para enfrentar a los clientes y ofrecer el servicio sin duda alguna.

Por otro lado, aparece la dificultad de los lubriexpertos para poder facturar la operación a través de Ruta, con lo cual, teniendo en cuenta que al comenzar su vida de especialista realizan un curso de capacitación obligatorio denominado Ingresantes a Boxes,

se plantea la posibilidad de plantear al equipo de Formación Comercial incorporar una breve sección en este curso donde se puedan revisar y hacer énfasis en esta temática en particular, repasando todos los aspectos necesarios para que pueda comenzar su actividad despejando dudas al respecto.

Novedades Operadores

Como hemos desarrollado en la sección de diagnóstico, en la herramienta aparecen algunos puntos que se perciben como poco conocidos por los operadores en cuanto a la gestión y administración de producto, costos, comisiones y rentabilidad de las ventas realizadas a través de YPF Ruta. Esto puede ser consecuencia de la baja penetración y preponderancia de estas transacciones dentro del universo de la estación. En este sentido, una propuesta oportuna para reducir ese nivel de incertidumbre acerca de estas operaciones puede ser dar a conocer los principales *tips* de este tipo de operaciones. En un mensaje claro y concreto podría comunicarse a los dueños y gerentes de estación a través de los canales usuales de difusión y contacto, o bien a través del equipo comercial.

5.11.- Nuevo plan de incentivos

Como se ha mencionado, existen algunos puntos que están generando una baja valoración del sistema de incentivo actual, como por caso, la temporalidad para el pago de los premios, la cantidad de premiados y la pérdida de valor monetaria.

En este sentido, es importante encontrar alternativas a estos programas, que cambien el valor percibido por la red y generen realmente ese incentivo que se busca mediante el cual se puedan alinear los objetivos de la red de lubriexpertos con el de la franquicia, y se motiven a perseguirlos.

Uno de los puntos más importantes para generar esa valoración o alta percepción es poder percibir de alguna manera ese premio a perseguir. Muchas veces, el dinero como premio puede tener una baja valoración o tal vez un regalo del mismo valor puede tener un valor percibido más elevado. De esta forma, proponer que el premio sea un artículo o algo material puede mejorar esa cualidad, ser más palpable e inclusive mantener el valor en el tiempo. Además, al no requerir de gestiones administrativas para la entrega pueden

obtenerse de antemano y ni bien cierra el periodo de análisis hacer entrega de los mismos, con lo cual, con este pequeño cambio podrían mejorarse algunos aspectos en forma relevante.

Otro de los puntos importantes a revisar puede ser el periodo del incentivo. Este incentivo está asociado al plan de negocio del operador con un periodo trimestral. En este caso, tres meses parece ser un periodo largo, y al proponer un periodo menor podría lograr que el objetivo sea más de corto plazo y permitir a la red hacer un *sprint* fuerte, pero corto y alcanzable. En algunas pruebas realizadas esto ha generado buenos resultados sobre el equipo de Lubriexpertos.

Por otro lado, dado el momento de la red y del negocio, y el objetivo propuesto para este periodo, podría analizarse la alternativa de premiar a una mayor cantidad de personal mediante una mayor asignación presupuestaria para tal fin, como parte de una inversión en expansión. De esta forma, que haya mayor posibilidad de acceder al premio, hará que para una mayor parte de la red sea alcanzable y, por tanto, menor cantidad de especialistas queden en el camino del premio no alcanzable.

5.12.- Resumen y conclusiones de la propuesta de mejora

Por lo dicho en esta sección destinada a las propuestas de mejora sobre el diagnóstico realizado, se llega a la conclusión de una batería de acciones oportunas para llevar a cabo sobre el programa de aquí en adelante, con un efecto en el corto y mediano plazo de contribución a la actividad del negocio. Estas acciones pueden organizarse y calendarizarse para su ejecución en un plan de acción concreto, factible de ser ejecutado.

Es importante destacar y mencionar en forma concreta para dar fuerza a la idea, que la implementación de estas propuestas descriptas a partir de cada uno de los temas salientes en la sección diagnóstico traerá aparejado un incremento en la actividad de cada uno de los puntos de ventas, y por consiguiente mayor actividad en general para la red. Dado que los ingresos de este negocio son directamente proporcionales a la actividad de la red tanto para los franquiciados como para la franquicia, este incremento de actividad

contribuirá directamente en una mayor contribución y rentabilidad para el negocio de YPF Boxes.

A continuación, se detallan en forma resumida estas acciones propuestas:

a) Pick Ups

- a.1. Ampliación descuento segundo bidón en promociones: como acción para ampliar el descuento en la cantidad de litros utilizados en el servicio, ya que los descuentos representan un porcentaje del precio de cada unidad vendida y de esta forma el cliente podría percibir un descuento monetario mayor.
- a.2. Quite de límite de puntos Serviclub en Boxes: al igual que en el descuento, una solución para que el cliente pick up pueda percibir el total de puntos correspondientes al del servicio y no solo una parte, generando una atraktividad mayor sobre el programa de beneficios.
- a.3. Enfocar parte de la comunicación con un perfil dirigido a usuarios de camionetas: como medio para dar a conocer más el servicio en este tipo de clientes tan apreciado.

b) Comunicación

- b.1. Comunicación más continua a través de otros canales: dar a conocer la marca en el mercado para construir el posicionamiento en la mente de los consumidores y que al momento de elegir tengan presente la solución YPF Boxes.
- b.2. Cambio comunicacional en los atributos: para contribuir a la construcción de marca y fortalecer las ventajas que tiene el servicio frente a lo que buscan los clientes y la diferenciación con la competencia.
- b.3. Publicidad de *awarenes*: al igual que en el punto 2.1, contribuir a construir la marca y ser conocidos en el mercado, con este punto, de forma más impactante y por un canal más masivo y menos dirigido.

c) Incentivo al operador

- c.1. Cambio de nota de crédito a bonificación: esto representa una mejora en la percepción del operador del premio por la inmediatez y una mejora financiera sin un desembolso adicional económico para el negocio.
- c.2. Porcentaje variable en función del cumplimiento: al punto anterior se le agrega un esquema algo más variable, buscando perseguir la superación de resultados y la maximización de estos.

d) Bono e incentivo comercial

- d.1. Mejora del peso global: dado el bajo foco que recibe el negocio para llevar a cabo las políticas a la red, es una de las propuestas para generar mayor importancia en el pago variable de gestión por objetivos que tiene el equipo comercial, y por tanto mayor importancia sobre el tema.
- d.2. Mejora del peso interno: como complemento a la medida anterior, mejorar la distribución actual de peso que se le asigna al tema Boxes en detrimento de la venta de lubricantes.
- d.3. Incorporar a plan de incentivos por acción: aquí se complementarían el pack de acciones para mejorar el incentivo al equipo y en donde se plantea la posibilidad de incorporar dentro de cada plan de incentivos a la red o el Lubriexperto, al representante comercial con un premio igual o similar, compartiendo objetivos, metas y periodos.

e) Plan de Formación

- e.1. Asociación a institución reconocida: en pos de lograr un potencial de capacitación con cobertura federal, con altos estándares de formación y agregado valor y prestigio a la marca, se propone generar algún tipo de acuerdo o asociación con una entidad educativa reconocida con objeto de reforzar así la difusión de la oferta del servicio.
- e.2. Plan de formación continuo: en línea con el punto anterior, es necesario asegurar la capacitación continua, los perfiles adecuados y preparados de cara a poder brindar

el mejor servicio, es necesario contar con una actualización y formación continua de la red de especialistas.

f) Plan de potenciación Plata

- f.1. Potenciación del segmento Plata: identificado el potencial que tiene este segmento de Boxes que se encuentran en el nivel de ocupación intermedio de la red y con gran capacidad ociosa, se propone un plan de trabajo para mejorar la actividad promedio de estos Boxes que con algunas pocas acciones tienen para traer resultados en el mediano y corto plazo.

g) Promociones

- g.1. Plan de promociones sostenidas: asegurar un calendario completo de promociones y/o acciones comerciales sostenidas en el tiempo, que generen herramientas tanto para atraer clientes como para ofrecer en el Boxes; y como motivo de comunicación y trabajando sobre distintos segmentos de clientes o nichos particulares.

h) Renovación Escalonado Serviclub

- h.1. Actualización de valores: dada la pérdida de valor de la moneda es necesario generar una actualización de las escalas de esta herramienta.
- h.2. Actualización dinámica: como complemento al punto anterior y en este escenario inflacionario es necesario establecer un procedimiento de actualización semi automática de este esquema para mantenerla siempre atractiva de cara al cliente
- h.3. Mejora en valor de puntos: dada la alta contribución que realizan las operaciones de venta de lubricantes en comparación de otras transacciones en la estación de servicio, es posible que para el caso de servicios de lubricación el valor del punto Serviclub tenga un peso mayor en estas transacciones.

i) Atractividad YPF Ruta

- i.1. Confección de folleto: una herramienta que describa brevemente el servicio y pueda utilizarse para dar a conocer el servicio por parte de los clientes Ruta que acuden a las estaciones de servicio a realizar carga de combustible.

- i.2. Confección de brochure: la propuesta se basa en desarrollar un folleto con mayor grado de detalle, donde se aborden todos los aspectos de la propuesta YPF Boxes como solución de mantenimiento preventivo para flotas livianas, utilizándolo como herramienta para el equipo comercial que tiene un bajo conocimiento al respecto y para entregar a clientes de flota.
- i.3. Curso de capacitación para Comerciales y Lubriexpertos: una propuesta que se basa en dar a conocer y formar en materia de Boxes Ruta como solución, y la operación a los dos actores más importantes de todo el canal.
- i.4. Novedades a Operadores: para dar a conocer el servicio y reducir la brecha de desconocimiento acerca de esta solución en cuanto a temas trascendentales para los operadores, se propone realizar campañas de mailing a través de los canales usuales de comunicación, describiendo temas y novedades tal como rentabilidad, facturación, precio, costos y comisiones.

j) Nuevo plan de incentivo

- j.1. Premios materiales: dentro de las mejoras que se pueden realizar a los planes de incentivos para mejorar la atraktividad en la temática y el foco en los objetivos definidos y compartidos, se propone contemplar también la posibilidad de realizar premiaciones con objetos materiales que puedan tener un valor percibido mayor que el dinero y que no se deprecia en el tiempo.
- j.2. Periodos más cortos: con el mismo sentido que el anterior, se propone realizar incentivos en periodos más cortos, lo que brinda una mayor cercanía a los números y objetivos generando una percepción de mayor grado de alcance.
- j.3. Mayor cantidad de ganadores: se refiere a incluir más cantidad de ganadores dentro de la premiación de incentivo, generando también una mayor atraktividad para los participantes por acarrear una mayor probabilidad de ganar.

Presentados por tanto los puntos salientes de la mejora propuesta, se cierra el escrito con una conclusión general sobre el desarrollo del mismo.

6.- Conclusión general

En la actualidad, YPF SA es la empresa más grande de Argentina, y está en realidad conformada por varias empresas que son controladas en su mayoría por la petrolera y en algunos pocos casos solo con aporte de acciones de ella en proporción minoritaria. De esta forma se posiciona en el mercado de las energías liderando el sector, y de manera integrada verticalmente en la cadena de valor en los principales ejes estratégicos del negocio. Detenta además un fuerte posicionamiento internacional a través de sus sociedades establecidas en países limítrofes y en otras regiones del globo.

En cuanto a posiciones relativas en los mercados en los que participa, YPF replica su preponderancia societaria a través del liderazgo en muchos de ellos. Tal es el caso del negocio de Lubricantes y Especialidades, donde deja de ser un negocio estrictamente derivado de la energía, y sin embargo lo ocupa por ser un negocio complementario a sus actividades principales y como consecuencia de los subproductos obtenidos por los procesos de refinación del crudo, que resultan ser su materia prima base.

En este negocio, YPF juega un papel fundamental, ya que lidera el mercado de los lubricantes en Argentina, siendo una marca nacional y compitiendo principalmente –como se pudo observar a lo largo del trabajo- con grandes marcas a nivel mundial, por caso, Shell, Castrol, Total y Mobil; situación particular que no se da en otras partes del mundo, en las que un mercado doméstico suele estar liderado por alguna de estas otras marcas de relevancia mundial, y no dejando por tanto que lideren empresas locales, como sí sucede en Argentina con YPF.

En este sentido, se puede afirmar también que el argentino es un mercado muy atractivo, donde se han establecido una numerosa cantidad de competidores que disputan cada punto de *market share* en busca de hacer crecer su propio negocio y obtener mayores niveles de rentabilidad. Aquí el rol de YPF le confiere cierta responsabilidad como líder de mercado en cuanto a –por caso- precio, abastecimiento, cartera de producto, servicio y disponibilidad.

Por otro lado, y con una mirada un tanto distinta aparece el mercado de cambios de aceite o de servicios de lubricación; mercado éste donde comparte algunas cuestiones con el mercado de lubricantes, aunque ambos mantienen también algunas diferencias. En efecto, este es un mercado mucho más atomizado, en el que en un extremo aparecen jugadores muy grandes y en el otro una innumerable cantidad de actores con un servicio llevado a la mínima expresión e informal (pensemos para este otro extremo en el lubricentro de barrio). Aquí la competencia se puede segmentar en función del tipo de servicios o tipo de red que la ofrece; tal como se ha descrito en el trabajo, en lubricentros, talleres, concesionarios, estaciones de servicio y redes de lubricación. Y precisamente en este espacio es en donde aparece YPF Boxes, como la red más grande de lubricación y diagnóstico, que si bien hoy ocupa una pequeña parte del mercado, al estar éste tan atomizado, esa porción supone en realidad una gran relevancia relativa en cuanto a posición competitiva, siendo en este sentido el “faro” para el resto de los jugadores del mercado.

En lo concreto de considerarlo como negocio específico, YPF Boxes se enfrenta hoy a un gran desafío, como es el de perseguir el objetivo claro y concreto de crecer en actividad y alcanzar una meta de prestar alrededor de 500 en un año. Además, este desafío debe considerarse como formando parte de un proceso integral de expansión del negocio, a partir de un plan de desarrollo integral generado por una estrategia de crecimiento a mediano y largo plazo; mientras que a corto plazo, supone entender la situación actual y el desempeño del hoy para diagnosticar las posibles palancas de trabajo sobre las cuales se pueda accionar y obtener resultados concretos dentro de los horizontes de planeamiento que se terminen definiendo en detalle.

Como pudo verse en el trabajo, se plantean una serie de lineamientos como para poder relanzar un negocio como YPF Boxes, que aunque marginal en la facturación total de la empresa, no deja de ser atractivo, viable y rentable, y para el que ya existe toda una estructura de “costos hundidos” que bien puede capitalizarse y aprovecharse en pos de tal relanzamiento. En sentido, se planteó como elemento de diagnóstico una situación inicial que puede calificarse de *buena*; vale decir, un negocio que ha perdido en buena medida parte del impulso que supo tener en otros tiempos, pero que sin embargo aún conserva una posición en un mercado muy atomizado y heterogéneo, y que cuenta con el respaldo, en cuanto a cuestiones relevantes para una relanzamiento como bien pueden ser la sombra

de marca de la que disfruta de su empresa madre, los estándares de calidad presentes en todos los negocios de este última, los amplios recursos de marketing y publicidad, y los insumos esenciales (lubricantes y demás productos relacionados) de calidad internacional indispensables para prestar un servicio como el de YPF Boxes. Complementario a esto, se entiende que un relanzamiento partiría también de un situación de base muy favorable aportada por factores tales como una marca saludable, aún posicionada y con potencial de crecimiento, en un mercado con oportunidades sobre el que la empresa goza de una inigualable cobertura geográfica en un mercado tan extenso como el argentino, siendo además el de YPF Boxes un negocio que goza de márgenes y rentabilidades que desde el vamos le permitiría operar sin mayores problemas en espera de comenzar a disfrutar de los resultados concretos de una acción de relanzamiento como la propuesta en este trabajo.

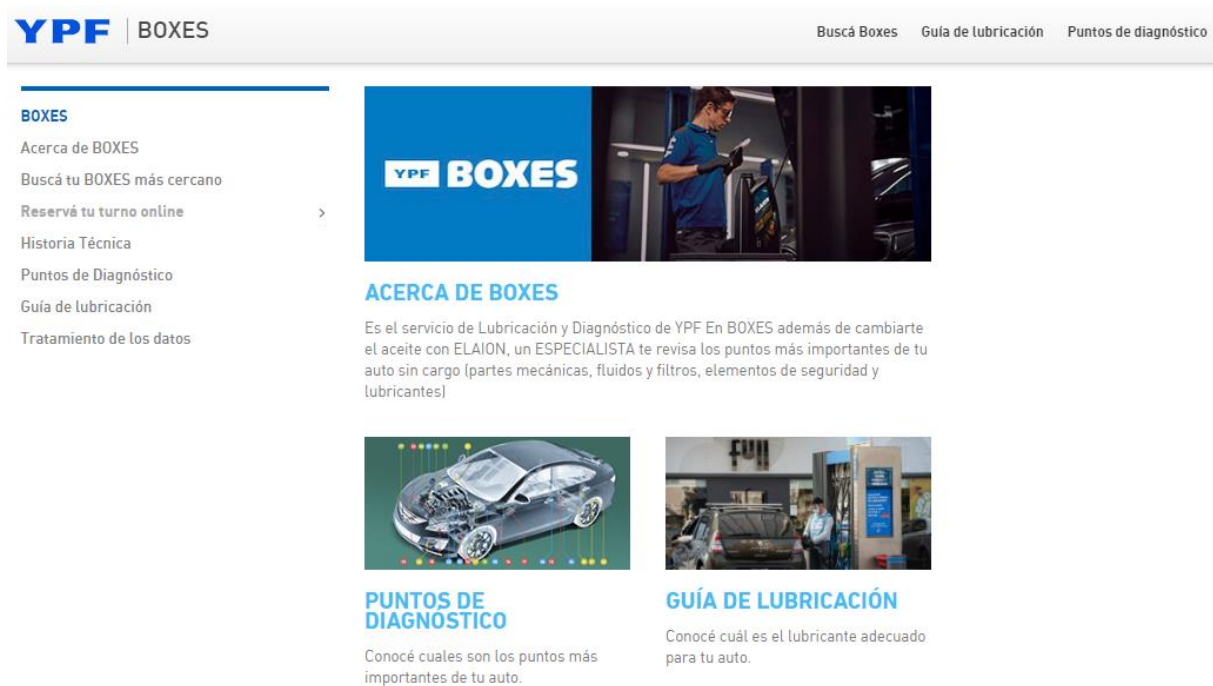
Como líneas finales que cierran este trabajo, se puede expresar entonces que ha tratado sobre el relanzamiento de un negocio que se estima muy atractivo, en un entorno competitivo y de alto potencial de crecimiento; bien es cierto que para un negocio que resulta marginal para la empresa, considerando las dimensiones de esta última, pero para el que bien se puede hacer uso, a modo de “palanca estratégica”, de la considerable disponibilidad de recursos de todo tipo con los que se contaría en una implementación de lo que en este trabajo final de maestría se ha expuesto.

Anexos de información ilustrativa

Home del sitio web de YPF Boxes

Sitio web en el que los clientes de YPF Boxes pueden reservar turnos de servicios y mantener seguimiento de la atención recibida por sus vehículos.

(URL: <https://www.ypf.com/ypfboxes/Paginas/Home.aspx>)



The screenshot shows the YPF Boxes website. At the top, there is a navigation bar with the YPF logo and 'BOXES' text on the left, and links for 'Buscá Boxes', 'Guía de lubricación', and 'Puntos de diagnóstico' on the right. A left sidebar menu lists: 'BOXES', 'Acerca de BOXES', 'Buscá tu BOXES más cercano', 'Reservá tu turno online', 'Historia Técnica', 'Puntos de Diagnóstico', 'Guía de lubricación', and 'Tratamiento de los datos'. The main content area features a large hero image of a technician working on a car, with the 'YPF BOXES' logo overlaid. Below this is a section titled 'ACERCA DE BOXES' with a paragraph describing the service. Further down, there are two columns: 'PUNTOS DE DIAGNÓSTICO' with an image of a car's engine and a description, and 'GUÍA DE LUBRICACIÓN' with an image of a car at a service station and a description.

YPF | BOXES Buscá Boxes Guía de lubricación Puntos de diagnóstico

BOXES

Acerca de BOXES

Buscá tu BOXES más cercano

Reservá tu turno online

Historia Técnica

Puntos de Diagnóstico

Guía de lubricación

Tratamiento de los datos

YPF BOXES

ACERCA DE BOXES

Es el servicio de Lubricación y Diagnóstico de YPF En BOXES además de cambiarte el aceite con ELAION, un ESPECIALISTA te revisa los puntos más importantes de tu auto sin cargo (partes mecánicas, fluidos y filtros, elementos de seguridad y lubricantes)

PUNTOS DE DIAGNÓSTICO

Conocé cuales son los puntos más importantes de tu auto.

GUÍA DE LUBRICACIÓN

Conocé cuál es el lubricante adecuado para tu auto.

Certificado de servicio extendido a clientes

Certificado de servicio extendido a clientes luego de la prestación contratada, con todo detalle del tratamiento brindado al vehículo del que se trate.

YPF BOXES		LUBRICACIÓN + DIAGNÓSTICO																																																									
CERTIFICADO DE SERVICIO - FLOTA YPF																																																											
Boxes: 00186 OPESSA HIPODROMO	Dirección: BERNABE MARQUEZ	Partido/Provincia:	SAN ISIDRO Buenos Aires																																																								
Teléfono: 4723-5824 / 7668	Fecha: 16/03/2021	Hora:	08:51:23																																																								
Nombre: YPF SA	Marcas: FORD	N° Patente:	OPP899																																																								
Tipo Técnico: 1.6 NAFTA	Modelo: Focus	Kilometraje:	123000																																																								
LUBRICANTES Y FILTROS <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntos de Revisión</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO</td> <td>BEN [CAMBIO ACEITE Y FILTRO]</td> </tr> <tr> <td>REEMPLAZO DE FILTRO DE AIRE</td> <td>BEN [CAMBIO DE FILTRO]</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN ACEITE CAJA DE CAMBIOS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN ACEITE CAJA DE TRANSMISIÓN</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN FILTRO DE COMBUSTIBLE</td> <td>NA [FILTRO NO CAMBIADO]</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Puntos de Revisión	Estado	CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO	BEN [CAMBIO ACEITE Y FILTRO]	REEMPLAZO DE FILTRO DE AIRE	BEN [CAMBIO DE FILTRO]	REVISIÓN ACEITE CAJA DE CAMBIOS	BEN	REVISIÓN ACEITE CAJA DE TRANSMISIÓN	BEN	REVISIÓN FILTRO DE COMBUSTIBLE	NA [FILTRO NO CAMBIADO]									FLUIDOS DEL VEHÍCULO <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntos de Revisión</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BATERIA</td> <td>BEN [SELLADA]</td> </tr> <tr> <td>LÍQUIDO DIRECCIÓN HIDRÁULICA</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td>LÍQUIDO LIMPIAPARABRISAS</td> <td>BEN [RELLENADO]</td> </tr> <tr> <td>PUNTO DE CONGELAMIENTO</td> <td>BEN (-30°C = 45% PRODUCTO)</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN LÍQ. REFRIGERANTE ANTICONGELANTE</td> <td>BEN [RELLENADO]</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN LÍQUIDO DE FRENSOS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Puntos de Revisión	Estado	BATERIA	BEN [SELLADA]	LÍQUIDO DIRECCIÓN HIDRÁULICA	NA	LÍQUIDO LIMPIAPARABRISAS	BEN [RELLENADO]	PUNTO DE CONGELAMIENTO	BEN (-30°C = 45% PRODUCTO)	REVISIÓN LÍQ. REFRIGERANTE ANTICONGELANTE	BEN [RELLENADO]	REVISIÓN LÍQUIDO DE FRENSOS	BEN																						
Puntos de Revisión	Estado																																																										
CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO	BEN [CAMBIO ACEITE Y FILTRO]																																																										
REEMPLAZO DE FILTRO DE AIRE	BEN [CAMBIO DE FILTRO]																																																										
REVISIÓN ACEITE CAJA DE CAMBIOS	BEN																																																										
REVISIÓN ACEITE CAJA DE TRANSMISIÓN	BEN																																																										
REVISIÓN FILTRO DE COMBUSTIBLE	NA [FILTRO NO CAMBIADO]																																																										
Puntos de Revisión	Estado																																																										
BATERIA	BEN [SELLADA]																																																										
LÍQUIDO DIRECCIÓN HIDRÁULICA	NA																																																										
LÍQUIDO LIMPIAPARABRISAS	BEN [RELLENADO]																																																										
PUNTO DE CONGELAMIENTO	BEN (-30°C = 45% PRODUCTO)																																																										
REVISIÓN LÍQ. REFRIGERANTE ANTICONGELANTE	BEN [RELLENADO]																																																										
REVISIÓN LÍQUIDO DE FRENSOS	BEN																																																										
PARTES MECÁNICAS <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntos de Revisión</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AVANCIAR TAPÓN DE CARTER</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REAJUSTAR DE PUERTAS Y ENGRASE EXTENSOR DE PUERTAS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>CAÑO DE ESCAPE</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>CORREA ALTERNADOR</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>CORREA AIRE CONDICIONADO</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>CORREA DIRECCIÓN ASISTIDA</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>GUARDAPOLVOS Y HOLGURAS DE TRANSMISIÓN</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN DE MANGUERAS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Puntos de Revisión	Estado	AVANCIAR TAPÓN DE CARTER	BEN	REAJUSTAR DE PUERTAS Y ENGRASE EXTENSOR DE PUERTAS	BEN	CAÑO DE ESCAPE	BEN	CORREA ALTERNADOR	BEN	CORREA AIRE CONDICIONADO	BEN	CORREA DIRECCIÓN ASISTIDA	BEN	GUARDAPOLVOS Y HOLGURAS DE TRANSMISIÓN	BEN	REVISIÓN DE MANGUERAS	BEN							ELEMENTOS DE SEGURIDAD <table border="1"> <thead> <tr> <th>Puntos de Revisión</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REVISIÓN Y POSICIÓN LUCES EXTERIORES Y BAÚL</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN TUERCA NEUMÁTICAS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN LUCES CUADRO DE TABLERO Y CUADRO DE INSTRUMENTOS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVISAR / REEMPLAZAR ESCOBILLAS LIMPIAPARABRISAS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>REVESTIMIENTOS DE PVC Y AISLAMIENTOS: COMPROBAR VISUALMENTE E</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TI (MM.)</td> <td>BEN (3)</td> </tr> <tr> <td>PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TD (MM.)</td> <td>BEN (3)</td> </tr> <tr> <td>PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DI (MM.)</td> <td>BEN (3)</td> </tr> <tr> <td>PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DD (MM.)</td> <td>BEN (3)</td> </tr> <tr> <td>PASTILLAS DE FRENO</td> <td>BEN [BEN] = ESPESOR > 3MM</td> </tr> <tr> <td>FLEXIBLES DE FRENSOS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>DISCOS DE FRENSOS</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>AMORTIGUADORES</td> <td>BEN</td> </tr> <tr> <td>AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (T= TRANSROS) PSI</td> <td>BEN (32)</td> </tr> <tr> <td>AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (D= DILATORES) PSI</td> <td>BEN (32)</td> </tr> </tbody> </table>		Puntos de Revisión	Estado	REVISIÓN Y POSICIÓN LUCES EXTERIORES Y BAÚL	BEN	REVISIÓN TUERCA NEUMÁTICAS	BEN	REVISIÓN LUCES CUADRO DE TABLERO Y CUADRO DE INSTRUMENTOS	BEN	REVISAR / REEMPLAZAR ESCOBILLAS LIMPIAPARABRISAS	BEN	REVESTIMIENTOS DE PVC Y AISLAMIENTOS: COMPROBAR VISUALMENTE E	BEN	PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TI (MM.)	BEN (3)	PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TD (MM.)	BEN (3)	PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DI (MM.)	BEN (3)	PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DD (MM.)	BEN (3)	PASTILLAS DE FRENO	BEN [BEN] = ESPESOR > 3MM	FLEXIBLES DE FRENSOS	BEN	DISCOS DE FRENSOS	BEN	AMORTIGUADORES	BEN	AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (T= TRANSROS) PSI	BEN (32)	AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (D= DILATORES) PSI	BEN (32)
Puntos de Revisión	Estado																																																										
AVANCIAR TAPÓN DE CARTER	BEN																																																										
REAJUSTAR DE PUERTAS Y ENGRASE EXTENSOR DE PUERTAS	BEN																																																										
CAÑO DE ESCAPE	BEN																																																										
CORREA ALTERNADOR	BEN																																																										
CORREA AIRE CONDICIONADO	BEN																																																										
CORREA DIRECCIÓN ASISTIDA	BEN																																																										
GUARDAPOLVOS Y HOLGURAS DE TRANSMISIÓN	BEN																																																										
REVISIÓN DE MANGUERAS	BEN																																																										
Puntos de Revisión	Estado																																																										
REVISIÓN Y POSICIÓN LUCES EXTERIORES Y BAÚL	BEN																																																										
REVISIÓN TUERCA NEUMÁTICAS	BEN																																																										
REVISIÓN LUCES CUADRO DE TABLERO Y CUADRO DE INSTRUMENTOS	BEN																																																										
REVISAR / REEMPLAZAR ESCOBILLAS LIMPIAPARABRISAS	BEN																																																										
REVESTIMIENTOS DE PVC Y AISLAMIENTOS: COMPROBAR VISUALMENTE E	BEN																																																										
PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TI (MM.)	BEN (3)																																																										
PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-TD (MM.)	BEN (3)																																																										
PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DI (MM.)	BEN (3)																																																										
PROFUNDIDAD DISCO NEUMÁTICO-DD (MM.)	BEN (3)																																																										
PASTILLAS DE FRENO	BEN [BEN] = ESPESOR > 3MM																																																										
FLEXIBLES DE FRENSOS	BEN																																																										
DISCOS DE FRENSOS	BEN																																																										
AMORTIGUADORES	BEN																																																										
AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (T= TRANSROS) PSI	BEN (32)																																																										
AJUSTE PRESIÓN NEUMÁTICO (D= DILATORES) PSI	BEN (32)																																																										

BIEN: No Requiere Atención Inmediata - REGULAR: Podría Requerir Atención Futura - MAL: Requiere Atención Inmediata - N/A: No accesible, se recomienda revisar con su mecánico

Próximo Servicio: 138000 KM (fecha estimada 16/03/2022)

Observaciones:

CERTIFICADO DE PRODUCTO

Se certifica que el servicio en el vehículo patente: **OPP899** Lubriexperto: **FERNANDO ANTONIO LOPEZ** ha sido realizado con lubricante: **ELAJON F50E 5W30 4LT/5 ESCANEO SERV REV FLOTA PROPIA YPF 1 UN/ KRIX ORGANICO FUCSIA 1LT YPF COMPLEMENT**

Nº de partida: MHG030L/ A/Q041Q

El Servicio de LUBRICACIÓN + DIAGNOSTICO comprende únicamente los puntos enumerados arriba. El DIAGNOSTICO se limita a una inspección momentánea externa de los puntos de control enumerados, y refleja el estado de los mismos exclusivamente al momento de la inspección, sin que implique garantía explícita o implícita, así como establece una garantía de DIAGNOSTICO. La empresa no se responsabiliza por deficiencias o defectos detectados o detectables con posterioridad al DIAGNOSTICO, y excluye expresamente cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de deficiencias y/o defectos en los puntos de control que no fueron detectables a simple vista al momento del DIAGNOSTICO.

Instalaciones ilustrativas de cualquier YPF Boxes

Se puede apreciar en las siguientes imágenes la calidad de las estructuras edilicias sobre las que se puede relanzar el negocio. Se trata en todos los casos de estructuras de la más alta calidad.



Fotos Lubriexpertos recibiendo premios de incentivos

