



17A
24

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de los Mercados de México:
El Sector Industrial de Lubricantes

Seminario de Investigación Administrativa
que en opción al grado de Licenciado en
Administración presentan:

Roberto Mario García Medina
José Antonio Sánchez Mendoza

Profesora: L.A. Clotilde Hernández Garnica

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

1. EL SECTOR INDUSTRIAL DENTRO DE LA ECONOMÍA.

- 1.1 Importancia de la industria en el contexto nacional 1982 - 1992.
- 1.2 ¿Qué es un sector industrial?
- 1.3 El mercado industrial de lubricantes.

2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

- 2.1 Rivalidad entre competidores del sector industrial.
- 2.2 Proveedores.
- 2.3 Clientes.

3. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.

- 3.1 Liderazgo total en costos.
- 3.2 Diferenciación.
- 3.3 Enfoque o alta segmentación.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

- 4.1 Ciclo de vida del sector industrial de lubricantes.
- 4.2 Segmentación del sector industrial de lubricantes.
- 4.3 Identificación de fuentes de ventaja competitiva.

5. INVESTIGACIÓN EN EL MERCADO DE LUBRICANTES.

5.1 Presentación de resultados.

5.2 Interpretación de resultados.

6. CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO ÚNICO

PRESENTACIÓN

La economía mexicana y particularmente su industria, se enfrentan al reto de la apertura comercial y a su inserción en la economía mundial. Una de las premisas fundamentales del crecimiento y desarrollo de las actividades productivas para lograr una mejor posición de nuestros productos y servicios en los mercados mundiales es el incremento de la competitividad.

La competitividad se encuentra estrechamente relacionada con la productividad de los recursos y la calidad de los productos. No obstante, la competitividad no es un fenómeno que se desarrolle exclusivamente al interior de la empresa; en ella inciden elementos localizados en el entorno económico, en el mercado y en la cadena productiva.

Así, la competitividad no se deriva exclusivamente de las transformaciones microeconómicas, por el contrario, es generada por una vinculación dinámica y sistemática entre la micro y la macroeconomía.

Una presentación muy sintética del proceso de industrialización en nuestro país habrá de servir como marco para comprender el perfil actual de nuestra estructura industrial, en términos de sector, rama de actividad, tamaño de empresa y concentración regional. Con esto, se podrá identificar a aquellos sectores que nos permitan medir las ventajas competitivas.

Con lo que estaremos en condiciones de identificar a los sectores relativamente más productivos en los que nuestra industria habrá de

especializarse y aquellos en los que inevitablemente habremos de perder posiciones de mercado.

Si partimos del sector industrial como la unidad básica de análisis para comprender la competitividad, se hace necesario distinguir las regiones y ramas de actividad que más impulsan al crecimiento, así como aquellas que aún presentan rezagos en su estructura productiva.

No obstante y más allá del marco sectorial en el que puede desenvolverse nuestra empresa, existen fuerzas que determinan la forma en que podemos y debemos competir y éstas son:

- La amenaza de nuevos competidores sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder negociador de los clientes.
- La rivalidad entre competidores existentes.

La posición que cada empresa guarde frente a estas fuentes de presión competitivas, determinará sus fortalezas y debilidades y, por tanto, las alternativas de estrategia a seguir. De hecho, la interacción entre estas cuatro fuerzas en cada sector industrial determinará el nivel de rentabilidad del mismo. De ella dependerán los precios a cobrar, los costos a soportar y las inversiones a efectuar.

Ahora bien, a pesar de lo determinantes que son para la empresa tanto la estructura del sector industrial como las fuerzas que mueven a la competencia, la empresa puede y debe emprender acciones ofensivas y defensivas frente a ellas

y es justamente en esto en lo que consiste el desarrollo de estrategias competitivas.

En términos generales, son tres las estrategias alternativas bajo las cuales una empresa compete en el mercado: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque y/o alta segmentación.

A través de este estudio se pretende realizar una investigación de las generalidades del mercado de lubricantes en el sector industrial, aplicando una metodología que analice el comportamiento del mismo, con el fin de identificar fuentes de ventaja y establecer estrategias de desarrollo para el sector, motivados por la necesidad de abocarse a comprender y a evaluar su entorno y poder prepararse para enfrentarlo.

A grandes rasgos estos son los temas que comprende nuestro trabajo y la metodología que seguimos para realizarlo se describe a continuación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Se cuestiona la identificación de las principales barreras de entrada y/o salida que presenta el sector industrial de lubricantes, así como las estrategias que puedan generar mayores ventajas competitivas y quién o quiénes estarán en mejor condición de aprovecharlas.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un análisis estructural para la definición de objetivos y estrategias competitivas en el sector industrial de lubricantes.

SUPUESTO

El conocimiento del sector industrial de lubricantes, nos permitirá establecer las estrategias que originen ventaja competitiva y logren identificar y eliminar las barreras de entrada y/o salida al sector.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue mixta ya que se emplearon registros gráficos, manuscritos, impresos y medios electrónicos de información, como las formas de exploración y observación, la encuesta y la observación participante.

Se considera una investigación transversal porque los resultados obtenidos en una etapa, condicionan o determinan los que se obtuvieron en etapas posteriores.

También es exploratoria porque tenemos por objeto relacionarnos con el problema en estudio, seleccionar y adecuar los recursos y procedimientos disponibles para una investigación posterior y descriptiva porque se exponen las características de los fenómenos.

1. EL SECTOR INDUSTRIAL DENTRO DE LA ECONOMÍA.

1.1 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA EN EL CONTEXTO ECONÓMICO

Esta síntesis de la industria mexicana pretende destacar la importancia de esta actividad en el resto de la economía, su composición y su estructura. El objetivo de este capítulo es enmarcar a la industria nacional de lubricantes dentro de la industria en general.

El comportamiento de la industria mexicana en el período 1982-1988, experimentó dentro de su proceso de desarrollo una etapa recesiva, la cual afectó las principales variables económicas, tales como el nivel de empleo, de la inversión, del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y en general a los diferentes sectores de la economía. Sin embargo, en el período de análisis es importante destacar que la participación de la industria en el PIB fue muy significativa respecto a la aportación de los sectores agropecuarios y de servicios, dado que en promedio, el sector agropecuario aportó durante 1982-1988 el 8.5% del PIB, el sector industrial significó el 31.2% y el sector servicios tuvo una contribución del 60.3% durante el período de referencia.

La actividad económica en el período de 1982-1988 sufrió un congelamiento, lo cual ocasionó que se presentaran resultados negativos en el desarrollo del sector industrial en términos reales del -0.7% en promedio, siendo la actividad económica más afectada. Consecuencia de lo anterior y de la contención del crecimiento económico aplicado en el período, los componentes del sector tendieron hacia el estancamiento siendo afectada la rama manufacturera en -0.4% en promedio. Esta caída de la industria manufacturera

determinó en gran medida la recesión económica experimentada, habida cuenta de que constituye en conjunto el 83.9% del PIB industrial y el 26.3% del PIB global generado en el período.

Es importante resaltar cuáles son las divisiones o clasificaciones de la industria manufacturera y la tendencia marcadamente negativa o de estancamiento que tuvieron para contribuir a la caída de este sector durante el período 1982-1988 en promedio:

- Los productos metálicos y maquinaria, y la textilera y prendas de vestir decrecieron en -3.3% y -2.3% respectivamente.
- La industria de la madera decreció -1.5%.
- La industria de minerales no metálicos registró un estancamiento en su producción al crecer sólo el 0.1%.
- La industria de metálicas básicas mantuvo también un estancamiento al crecer sólo un 0.2%.
- La industria del papel, imprenta y editoriales, de igual manera se mantuvo estancada creciendo sólo un 0.9%.
- La industria de producción de sustancias químicas derivadas del petróleo, productos de caucho y plástico tuvo un crecimiento de 1.7% influido en gran parte, por el boom petrolero que experimentó el país.
- La división de alimentos, bebidas y tabacos crecieron, también, en 1.7%.

Asimismo, cabe destacar que las seis primeras divisiones señaladas, cuyos crecimientos fueron negativos, o de estancamiento, contribuyeron en conjunto con el 53% del PIB manufacturero en el período de análisis mencionado, en tanto que la de sustancias químicas y derivadas del petróleo y la de alimentos, bebidas

y tabacos aportaron el 44.6% del PIB manufacturero, lo cual es un reflejo de la importancia que tomó el petróleo en nuestra economía, factor trascendental.

En nivel de desarrollo de la industria nacional también decreció, toda vez que del total del valor de las importaciones de la industria manufacturera entre 1982-1987, en promedio el 71.5%, fueron de bienes de consumo e intermedios y el restante 28.5% correspondió a bienes de capital. Por otro lado, la baja participación en las exportaciones de manufacturas de bienes de capital fueron en promedio de 1982-1987 de sólo 7.3% mientras que las de bienes de consumo e intermedios constituyeron el 92.7% del total de las manufacturas exportadas, con una alta participación de petróleo crudo.

Estos resultados muestran un alto porcentaje de dependencia del exterior de la industria nacional para su funcionamiento, considerando sobre todo que el saldo en su balanza de bienes de capital fue notoriamente deficitaria (2,896.2 millones de dólares en promedio anual en el mencionado período). Es importante resaltar que las exportaciones del petróleo equivalieron en promedio al 70.3% entre 1981 y 1987 respecto a las importaciones totales, en tanto que las de manufacturas sólo significaron el 29.7% en el período de 1982-1988.

Debido a tal entorno, los factores señalados contribuyeron a que los principales indicadores del proceso de industrialización del país disminuyeran, considerando los promedios de 1982-1988, de la siguiente manera:

- Grado de industrialización (Porcentaje del PIB manufacturero respecto al PIB total) del 23.3% al 21%.

- Proceso de industrialización (Tasa de crecimiento de PIB manufacturero respecto a la tasa de crecimiento del PIB total) decreció del 1.1% al 0.2%.
- Coeficiente de importación de manufacturas, aumentó del 77.1% al 85.6%.

Dado que la industria destinó su producción en mayor proporción al mercado interno y considerando que la productividad de las ramas industriales fue más baja que la de los países desarrollados, dichas industrias no pudieron subsanar esta desventaja en el corto plazo, toda vez que las exportaciones estuvieron apoyadas básicamente por la subvaluación del peso respecto al dólar y por el bajo costo que representaron los sueldos y salarios nacionales¹.

Para 1989 el crecimiento del Producto Interno Bruto alcanzó el 3.1%, avance sustentado en buena medida en el sector manufacturero, cuya tasa de crecimiento fue la mayor (7.1%) dentro de las actividades productivas.

Durante 1990, la producción registra por segundo año consecutivo, un crecimiento cercano al 4.0%, esta cifra es la más alta en los últimos nueve años.

Algunos de los factores que explican la positiva evolución de la actividad económica se refieren, en lo que respecta al entorno nacional, a la estabilidad lograda a través de las sucesivas etapas de los pactos y el consistente proceso de reactivación de la inversión privada.

¹Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Revista Industria (México, Enero 1989) pp. S11-S24. Tomado parcialmente.

Por su parte, el entorno internacional relativamente estable favoreció la colocación de las exportaciones no petroleras, mismas que dieron un importante impulso al crecimiento económico industrial. No obstante que a lo largo de los últimos años el desenvolvimiento de la actividad productiva puede catalogarse como satisfactorio, conviene puntualizar la evolución que han tenido los componentes individuales de la economía, en virtud de que su comportamiento ha distado de ser homogéneo.

Así, para algunas de las grandes divisiones de la actividad productiva, 1990 significó un período de franco deterioro, sobre todo para aquellas que tienen importantes lazos con la demanda externa, en tanto que para otras significó un año de recuperación y en algunos casos de expansión.

El año de 1990 puede considerarse como favorable, sobre todo si se tiene presente el deterioro industrial acumulado a lo largo del decenio pasado. El sector industrial mantuvo prácticamente inalterado su ritmo de crecimiento, ya que en 1990 alcanzó un nivel similar al obtenido en 1989 (5.2% y 5.3% respectivamente), por lo que es importante señalar de manera general las diferencias existentes entre los logros obtenidos y las dificultades por las que atravesó la economía mexicana, ya que si bien 1990 se consideró como un año favorable por el gran número de logros en sus cifras, en su interior existen considerables diferencias que dan la pauta para que en 1992 la economía mexicana presente el siguiente perfil.



Durante 1992 la industria manufacturera redujo el paso acelerado que había alcanzado en 1989, cuando su tasa de crecimiento fue de 7.1%, para alcanzar en 1990, un incremento de 5.2%. Esta tasa, si bien es aceptable, evidencia las

crecientes dificultades enfrentadas por esta industria para incrementar la exportación de sus productos, dado que la reestructuración de la planta productiva, la desaceleración económica nacional y el menor crecimiento de los países industrializados, han ocasionado costos que en 1992 se manifiestan en el estancamiento del sector exportador, menor dinamismo de la inversión y la oferta industrial, así como insuficiente generación de empleos².

Es importante mencionar que en las nueve divisiones que conforman el sector fabril, hubo un comportamiento heterogéneo en su evolución productiva, toda vez que tres de estas actividades presentan signos recesivos en su producción (textiles, metálicas básicas, y papel), tres desaceleración (madera, productos metálicos, maquinaria y equipo y química) y las restantes tres crecimiento (alimentos, minerales no metálicos y otras industrias). A excepción de las altas tasas observadas en la construcción, transporte y comunicaciones, electricidad y el repunte de la minería, el resto de los sectores que integran el PIB nacional, mostraron un menor dinamismo en su ritmo de producción, en especial, la oferta de la industria manufacturera, fuerza motriz del desempeño del sector industrial en su conjunto, se vio afectada por la contracción de la demanda externa, el alza en las tasas activas de interés y la creciente competencia de productos procedentes del exterior.

Por otra parte existieron importantes logros como el fortalecimiento del saneamiento de las finanzas públicas, y por primera vez el sector público cerró con un superávit en dicho renglón, constituyendo uno de los avances más relevantes en el proceso de estabilización económica del país.

²Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Revista Industria, (México, Abril 1991) pp. 34-38. Tomado parcialmente.

El sector de la agricultura, ganadería y pesca, cuyo producto, en 1989 tuvo una tasa negativa de crecimiento de -3.2%, arrojó resultados positivos en 1990 al crecer en 3.4% y como mencionamos anteriormente la minería y la construcción atravesaron por una favorable etapa en 1990, ya que la industria minera incrementó su producción de una tasa de -0.7% a una tasa de 3.2% y por su parte la industria de la construcción alcanzó una tasa de 7.7%, muy superior al 2.1% obtenido en 1989, sobresaliendo la dinámica expansiva de la industria de minerales no metálicos, cuyo crecimiento asociado al despegue de la construcción registró su nivel más alto desde 1988.

En suma, "aquellas actividades cuyos productos se canalizan en buena parte al sector exportador, o bien que están vinculadas con áreas de atención interna que registran aumentos significativos de inversión, son las que han podido mantener una trayectoria ascendente en su ritmo de producción"³.

Después de cinco años del Programa de Estabilización en México, es innegable que la economía mexicana se ha transformado substancialmente. La liberación comercial, la menor intervención del gobierno en la economía, la corrección en el desequilibrio de las finanzas públicas, las reformas en el agro y el sector financiero, la reforma educativa y la tendencia descendente de la inflación son factores que confirman y enmarcan el perfil del quehacer productivo de México en 1992.

³Centro de Estudios Económicos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Revista Macro Análisis, La Economía Hoy (México, Enero 1993) pp. 1-8.

1.2. ¿QUE ES UN SECTOR INDUSTRIAL?

Inicialmente definimos lo que es un sector de acuerdo al diccionario de términos económicos, como "aquella parte de la actividad económica definida según criterios preestablecidos en función de lo que se desea analizar, y compuesta por elementos caracterizables que mantienen cierta unidad y coherencia lógica o real entre sí, y que son diferenciables de otras agrupaciones".

Existen otras definiciones de lo que es un sector industrial. Nosotros adoptaremos la mencionada por Michael Porter por tener el enfoque que mejor se adapta a nuestro estudio y es la siguiente:

"El sector industrial es el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí".

De acuerdo a lo anterior, un sector industrial es un mercado en el que productos similares o estrechamente relacionados se venden a los compradores.

1.3 EL MERCADO INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

Una forma de ver la relación del comercio exterior con el Producto Interno Bruto es a través del llamado consumo nacional aparente, con este indicador se muestra la demanda interna por productos de un sector determinado.

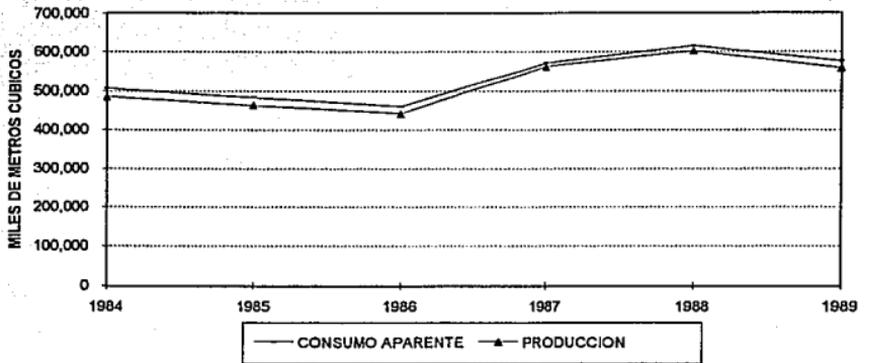
El consumo nacional aparente es el resultado de sumar al Producto Interno Bruto las importaciones y restar las exportaciones.

De acuerdo a la tabla 1 y gráfica 1, podemos observar que después de un período de incremento en la demanda de lubricantes es notoria la disminución del consumo aparente y el aumento en las importaciones, factores trascendentales para considerar la etapa en que se encuentra este sector dentro de su ciclo de vida, y que será tratado más adelante en el capítulo 4.

CONSUMO NACIONAL APARENTE DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES						
Toneladas	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Producción	485,119	463,414	442,514	562,254	603,192	558,832
Importación	22,070	20,247	18,733	8,562	12,502	18,476
Exportación	0	0	0	0	0	0
C. Aparente	507,189	483,661	461,287	570,816	615,694	577,308
Incto. C. A. %	(10.7)	(4.6)	(4.6)	23.7	7.9	6.2
Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química						
Anuario Estadístico 1991						

Tabla 1

CONSUMO APARENTE



Gráfica 1

2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR INDUSTRIAL.

Para poder introducirnos en el estudio de este sector, es importante partir de un marco de referencia que nos permita visualizarlo.

Como nos señala Michael Porter, "el objetivo de un análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar y la reacción probable que cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudiera ocurrir."

Entre los principales factores que como barreras de ingreso detectamos, están los siguientes:

a. Economías de escala.

Al tratar las economías de escala, como afirma Michael Porter, hablamos de la "reducción en los costos unitarios de un producto, en tanto que aumenta el volumen absoluto por período, es importante resaltar que las economías de escala constituyen una barrera de ingreso para el que pretende entrar produciendo en gran escala, por la fuerte reacción que pueden tener las empresas existentes"

Dentro del sector industrial de lubricantes encontramos que una importante barrera de ingreso, la constituyen las economías de escala, debido a que la mayoría de este tipo de empresas de procedencia trasnacional, son petroleras en sus países de origen, con esto podemos observar que a nivel internacional una economía de escala repercute directamente en el abatimiento de costos por parte del país sede, ya que al obtener la materia prima más importante (Aceite Básico derivado del petróleo) directamente y no a través de un proveedor como sucede en México con Petróleos Mexicanos, la importación de lubricantes tiene un costo más bajo que el producirlo en el país, este hecho se refleja también en el alto costo en que incurre la empresa Productos Texaco, S.A. de C.V., quien refina el aceite usado para convertirlo en aceite básico de nuevo, librándolo de distintos componentes como agua, azufre, metales, etcétera.

Actualmente al elaborar cualquier aceite lubricante en su formulación debe contener como mínimo un 50.0% de componentes nacionales lo cual da origen a que se eleve el costo de los lubricantes por el alto costo del aceite básico en comparación con los productos de importación.

Como ejemplo de lo anterior podemos observar que un litro de aceite lubricante de producción nacional de uso industrial tiene un precio de N\$3.00 y el mismo producto pero de importación es de N\$1.70.

Podemos suponer que esta situación refleja una gran amenaza para el ingreso a este sector por la gran desventaja que existe en costos, lo cual ocasiona que la empresa independiente se enfrente a una situación bastante difícil para obtener precios comparables.

b. Diferenciación de producto.

La diferenciación de producto mencionada por Michael Porter, se entiende como la percepción que tienen los consumidores de algún producto o marca que permita establecer una diferencia de éstos hacia los demás.

Esto implica que dentro del sector industrial de lubricantes exista actualmente una gran diferenciación de producto, principalmente en cuanto a marca, calidad, costo del producto y servicio, representando una importante barrera para el ingreso, ya que la inversión para prestigiar una marca es bastante riesgosa y puede ocasionar que no exista un valor de rescate o recuperación si falla el ingreso.

Es importante señalar que los clientes de este sector no buscan como principal atributo del producto el prestigio de una marca en especial en materia publicitaria, siendo unos de sus principales requerimientos la calidad y el servicio que respalden al producto. Por esta razón, se busca la posibilidad de crear una percepción del cliente distinta hacia el resto de los competidores, enfocado a los canales de distribución, al producto, servicio y calidad del mismo, a través de asesorías técnicas, capacitación, elaboración de cuadros de lubricación y actualización permanente en materia de lubricación.

c. Requisitos de capital.

La consideración de tener un fuerte capital y recursos financieros para competir, representa una enorme barrera de ingreso, principalmente si consideramos que dentro del sector industrial de lubricantes, la mayoría de las

empresas son de origen trasnacional como se mencionó anteriormente, a excepción de Pemex y algunas pequeñas compañías, la mayoría cuenta con capital extranjero y recursos financieros suficientes para ingresar a cualquier industria, lo cual representa un enorme apoyo para la organización, en materia de publicidad, investigación, desarrollo, operación y otras.

Es importante señalar que dentro de este sector, independientemente de la disposición de capital en los mercados financieros y bursátiles, existe un enorme riesgo al tratar de ingresar, ya que esto no representa la alternativa para romper las barreras, no obstante, mediante la adecuada administración de los recursos y evaluación del proyecto a realizar, puede lograrse justificar los riesgos de capital aunque exista una competencia intensa en el sector.

Como ejemplo de lo citado, encontramos que la empresa alemana de lubricantes Agip de México, S.A. de C.V., está iniciando actividades de inversión y penetración en el sector industrial de lubricantes en México, situación que a corto plazo puede ser concretada si administra adecuadamente los recursos financieros proporcionados por su casa matriz y el respaldo y experiencia brindado por la misma.

d. Costos cambiantes.

Se considera una importante barrera de ingreso, ya que los costos cambiantes son aquellos creados principalmente por la acción de cambiar de proveedor. aunque para el sector industrial de lubricantes es importante resaltar que son los mismos proveedores para casi todo el sector, y la mayoría realiza

sus negociaciones, en cuanto a costo y servicio, de acuerdo a los volúmenes que cada empresa de lubricantes logre desplazar.

Como ejemplo de esto podemos observar que actualmente algunas empresas del sector industrial de lubricantes, trabajan en las homologaciones de producto que son las igualaciones de especificaciones entre los productos equivalentes de cada empresa, realizando esta actividad en conjunto las empresas de aceites lubricantes y sus proveedores, esto es con el objeto de ingresar a otros sectores industriales que están en manos de la competencia negociando alianzas que permitan a ambas partes obtener beneficios mutuos.

e. Acceso a los canales de distribución.

Los canales de distribución, representan una gran barrera para nuevo ingreso, ya que de las empresas del sector industrial de lubricantes que se encuentran dentro, la mayoría utiliza dos canales de distribución para sus productos, uno a través de concesionarios en todo el país y otro a través de ventas directas. Aunque actualmente se han originado grandes cambios, ya que empresas como Elf de México, S.A. de C.V. y Quaker State Mexicana, S.A. de C.V., han liquidado su canal de distribución de concesionarios y dejado sólo uno propio.

Actualmente dentro de este sector es trascendental señalar que el canal de distribución a través de concesionarios es bastante complejo en cuanto a su manejo, ya que al operar éstos a través de contratos (los cuales amparan objetivos, políticas de precios, publicidad compartida, asesoría técnica, volúmenes de venta, etcétera) éstos son susceptibles de ser cancelados en

cualquier momento por alguna de las partes, llevando una cierta ventaja el concesionario ya que queda en libertad de contratarse con cualquier empresa del sector.

Texaco a diferencia de Elf, Quaker State y Mobil Oil de México, S.A. de C.V., ha hecho esfuerzos hacia cumplimiento y desarrollo de sus objetivos a través de concesionarios, y de cierta manera esto ha ocasionado que su canal de distribución sea más vulnerable por el aspecto mencionado en el párrafo anterior.

Por su parte, Mobil Oil, ha manejado su canal de distribución a través de pocos concesionarios y mayor participación mediante un canal propio, básicamente ha establecido en las ciudades principales del país, almacenes de gran capacidad y con personal que refuerza exclusivamente dicha área, con el objeto de tener una mayor presencia, cobertura y servicio.

Como podemos observar, el acceso a los canales de distribución representa una barrera de ingreso muy importante para todos los competidores, ya que en cuanto tengan más atados a los canales de distribución más difícil será su acceso, sin embargo, ésta puede ser una buena oportunidad para aquellos que ofrezcan mejores alternativas y opciones de desarrollo para afianzarse en el sector.

De acuerdo a este marco de referencia y a la información disponible del sector industrial de lubricantes, podemos identificar los grupos que siguen, utilizando la consideración que propone Michael Porter:

a. Las empresas que no están en el sector industrial, pero que podrían salvar las barreras de ingreso en forma económica. Dentro de este rubro podríamos considerar a organizaciones como Raloy Lubricantes, S.A. de C.V., Agip y Conoco Lubricantes, S.A. de C.V., son empresas que recientemente han logrado superar barreras de tipo económico, principalmente en el orden de precios atractivos, mediante la reducción de algunos costos, principalmente en lo que se refiere a la formulación de producto y gastos de operación, aunque no existe información disponible para analizar de que manera logran esta reducción de costos.

b. Las empresas para las cuales hay una asociación de varios órganos para la producción de un trabajo en particular en el sector industrial. En este bloque podemos agrupar a empresas como las armadoras de autos y camiones, la industria de tractores, que en ocasiones se agrupan con fabricantes de refacciones, aceites lubricantes, grasas, y otros.

c. Las empresas para las cuales competir en el sector industrial es una extensión de su estrategia corporativa. En el análisis de este punto, encontramos que en el sector industrial de lubricantes existe una alta competencia por el liderazgo dentro del mercado, aunque de acuerdo a alguna información, nos permite establecer que actualmente el compromiso con el mercado se da en distintos grados, buscando eliminar al competidor a través de distintas estrategias que van desde el liderazgo en costos, mantener una diferenciación o una alta segmentación, que son puntos que se tratarán más adelante.

De acuerdo a lo anterior, la mayoría de las empresas de este sector, consideran que competir significa evaluar las mejores alternativas a través de las

cuales su estrategia sea la de mejor resultado en el corto, mediano y largo plazo en todos los aspectos: financieros, mercadológicos y productivos.

Por lo tanto, al elaborar un análisis de la rivalidad existente en el mercado industrial de lubricantes, no se encontró suficiente información disponible para realizar un estudio profundo, sin embargo, existen algunos elementos que nos permiten formar un perfil general del sector, considerando a las empresas más representativas, de las cuales se ha obtenido una mayor información.

Con base en lo anterior, hemos podido detectar que Mobil Oil a través de las diversas estrategias empleadas, ha logrado desarrollar barreras de ingreso importantes para sus competidores, además de evaluar en forma adecuada los cambios de estrategia y movimientos de los demás, no obstante, algunas otras empresas como Shell de México, S.A. de C.V., Texaco, Elf, Quaker State y Exxon Mexicana, S.A. de C.V., han empezado a realizar movimientos sumamente interesantes que vislumbran cambios en el sector, el que cada vez muestra mayor cantidad de barreras para ingresar y desplazarse.

2.2 PROVEDORES.

Dentro de este punto es importante considerar, como se mencionó anteriormente, que la gran mayoría de proveedores para este sector son los mismos y únicos para todos los integrantes del sector industrial de lubricantes, los cuales son:

Aditivos Mexicanos, S.A.

Ciba - Geigy, S.A. de C.V.

Industrias Lubrizol, S.A.

Paramins - Plasticlor, S.A. de C.V.

Pemex

Tambores y Cubetas, S.A. de C.V.

Envases y Laminados, S.A. de C.V.

Es muy importante señalar que a este grupo de empresas habría que agregar a otras más, que en menor importancia, también contribuyen al abastecimiento de este sector, aunque en menor grado.

Debido a la intensa competencia que existe en el sector industrial de lubricantes, éste se caracteriza por ser un mercado que tiene una amplia sensibilidad al precio de sus insumos, buscando obtener la mejor calidad al precio más bajo, en virtud de que el costo del producto (formulación a base de aceite básico, aditivos y envase) representa gran parte del costo final del mismo, por lo cual, los beneficios percibidos en buscar un mejor precio de compra tienden a ser cada día más altos.

La gran mayoría de empresas que pertenecen a este sector, tratan de pactar contratos con los proveedores que aseguren el abastecimiento de los insumos en el tiempo y cantidad requerida, así como adaptaciones o especificaciones solicitadas para sus productos (logotipos, códigos de barras, colores, etcétera). Estos y otras solicitudes requeridas, son pactadas, como se mencionó anteriormente, en contratos que especifican dichas solicitudes y el costo que tendrán .

Otra de las características de este sector es que se encuentra representado por la presión y poder negociador que se ejerce sobre los proveedores para obtener el cumplimiento de los requerimientos anteriormente descritos, basados en los volúmenes de producto que desplace cada empresa, en la posición que ocupe dentro del mercado y en el potencial de crecimiento, el cual, obviamente condiciona los volúmenes y las necesidades de compra.

De igual manera es importante la negociación que se tenga con las matrices en el extranjero para el abastecimiento de productos de importación, ya que gran cantidad del producto que desplazan las empresas de este sector es de este tipo.

Otra importante negociación es la que se realiza con los transportistas, que de alguna manera, forman parte del grupo de proveedores importantes que contribuyen a lograr el objetivo de compraventa. Esta negociación se da en los términos de tiempos de entrega, aquí es de suma importancia señalar que en ocasiones la mayoría de empresas prefiere pagar un costo más por este servicio, a cambio de tener eficientes servicios de entrega que constituyan un respaldo de calidad, gran cantidad de empresas "castigan" a sus transportistas que realizan entregas demoradas en términos económicos, previamente negociados y aceptados por ambas partes.

2.3 CLIENTES.

Como anteriormente mencionamos, las empresas del sector industrial de lubricantes utilizan 2 canales de distribución para la venta de sus productos, uno a través de concesionarios en toda la República y otro que consiste en venta directa.

La selección de clientes para este sector, toma en cuenta varios elementos tales como: volúmenes de compra, potencial de crecimiento, zona geográfica, sector industrial en el que se desenvuelve, y otros.

Para poder entender el funcionamiento de los canales de distribución, analizaremos cada uno por separado:

a. Concesionarios.

Estos operan mediante contratos que estipulan entre otros puntos políticas, volúmenes u objetivos de venta requeridos para mantener la concesión, precios, descuentos, límites geográficos en donde puede desarrollar sus operaciones y publicidad compartida entre otros.

Es importante señalar que un gran número de empresas que pertenecen a este sector, determinan ciertas políticas para la selección de aquellos que desean ser concesionarios de alguna marca, dentro de los cuales podemos citar los siguientes: soporte financiero, zona geográfica y disponibilidad.

Actualmente encontramos que Texaco, es quien ha optado por establecer un mayor número de concesionarios en la República Mexicana y Zona Metropolitana, teniendo un total de 100 concesionarios.

Por lo que respecta a Elf y Quaker State, como mencionamos anteriormente, han optado por liquidar este canal de distribución, principalmente por el elevado costo que representa para ellos dicho canal.

El objeto de utilizar concesionarios como canal de distribución, se basa principalmente en el hecho de contar con una mayor presencia y cobertura, ya que el objetivo que se busca es ofrecer producto, servicio y asesoría, para la región en que se encuentra dicho concesionario y mantener contacto directo con los clientes con los cuales se tengan negociaciones, y poder servir como una estrategia que impida el acceso a los competidores.

Dentro de este punto, resulta importante señalar que el canal de distribución a través de concesionarios tiene un elevado costo, ya que si bien, el distribuidor opera como intermediario en las negociaciones entre empresa y consumidor final, es necesario otorgar un precio con un margen de utilidad muy bajo para la empresa para que el concesionario tenga un interés por participar en el negocio y obtener un rendimiento, además, el riesgo en que incurre la compañía se ve reflejado por el hecho de que si el concesionario que trabaja para una marca y que por alguna razón dejara de hacerlo, queda en plena libertad de contratarse con cualquier otra marca y obtener mejores beneficios en todos los sentidos.

Por lo general, la empresa considera el costo de servir a los clientes mediante este canal de distribución, evaluando los siguientes aspectos: tamaño del pedido, tiempo de entrega requerido, líneas de crédito, costo del flete, costo de venta, necesidad de modificaciones o adaptaciones, lo cual viene a reforzar lo descrito en el párrafo anterior.

Como hemos señalado a lo largo de nuestra investigación, existe una enorme competencia en este sector y quien mantiene los mejores concesionarios es aquella empresa que brinda un mejor respaldo a sus distribuidores a través de

precios, líneas de crédito, asesoría técnica, publicidad, productos disponibles en el momento oportuno, apoyo en negociaciones importantes, y otras.

Actualmente la empresa que más ha cuidado y aplicado adecuadamente lo anterior, es Mobil Oil, quien apoya permanentemente a sus concesionarios, además de tener una flexibilidad para lograr acuerdos importantes, principalmente en lo que se refiere a pagos, días de crédito y publicidad, por otro lado, Texaco, quien mantiene al mayor número de concesionarios, se mantiene con políticas demasiadas rígidas, un ejemplo de esto, es solicitar fianzas o cartas de crédito bancarias para el otorgamiento de líneas de crédito, en el caso de que el concesionario tuviera un adeudo o saldo vencido de cierto monto y tiempo de atraso y no se le otorga una consideración negociada adecuadamente, podrá hacer efectivo el documento, y esto naturalmente, en ocasiones termina por ser ofensivo para el distribuidor quien en algunas ocasiones prefiere optar por cancelar dicha concesión.

b. Venta directa

Este canal de distribución está representado directamente por personal de las empresas que participan en el sector industrial de lubricantes.

Por lo general el objetivo de venta directa es el de atender a los clientes con un alto volumen de compra (5,000 litros o más) y que requieren una mayor asesoría técnica.

Para la realización de lo anterior se agrupa a los clientes por bloques tales como: armadoras, ingenios azucareros, cementeras, tractores, líneas de transportistas, acereras, autoservicios y gasolineras.

Como anteriormente mencionamos, mediante este canal se busca satisfacer necesidades de compra de altos volúmenes y de alguna manera, abatir costos en materia de asesoría técnica, presencia, servicio, y otras, ya que las empresas del sector industrial de lubricantes destinan el personal necesario y requerido de tiempo completo para los clientes más importantes y con mayor cobertura de necesidades.

La selección del cliente, al igual que de los concesionarios, toma en cuenta elementos como: tamaño del pedido, tiempo de entrega requerido, costo de flete, costo de venta, necesidades de adaptaciones o modificaciones, asesoría técnica, así como también las perspectivas de desarrollo que pueda tener el cliente y el comportamiento del sector en que se desenvuelve.

Como hemos mencionado a lo largo de esta investigación existe una fuerte competencia entre las empresas del sector industrial de lubricantes, y actualmente quién ofrece un mejor precio, servicio, asesoría técnica, crédito e incluso la opción de la recolección de aceite usado, es quién obtiene la mayor parte del mercado.

Actualmente Mobil Oil ha destinado una mayor fuerza a este canal de distribución, ya que además de agrupar la mayor cantidad de personal en el área de comercialización, ha desarrollado una interesante estrategia al abrir una gran cantidad de almacenes y oficinas en varias ciudades de la República apoyadas

por un adecuado número de personas que contribuyen al objetivo de servicio y comercialización en las áreas geográficas correspondientes, atendiendo en una manera muy cercana a los clientes que se encuentren alrededor de dichas zonas, entre algunas ciudades podemos mencionar: Monterrey, Nuevo León, Guadalajara, Jalisco, Chihuahua, Chihuahua, Puebla, Puebla, Querétaro, Querétaro, Mérida, Yucatán, Villahermosa, Tabasco, Toluca, Estado de México y la Ciudad de México.

Como podemos observar, Mobil Oil ha fortalecido cada vez más su canal de distribución propio, lo que le ha permitido tener mayor acceso a las distintas industrias.

Elf y Quaker State, siguiendo el ejemplo de Mobil Oil, fortalecen cada vez más su canal de distribución propio, y han tratado de seguir una estrategia similar a la de esta empresa, buscando superar ciertas barreras.

Texaco, ha destinado una mayor atención a sus concesionarios y a dejado un poco de lado las ventas directas, aunque esto no quiere decir que este canal pase a segundo término, por el contrario, de acuerdo a algunos datos obtenidos, podemos percatarnos que es una buena alternativa que puede tomar en cualquier momento y que dirigida con una adecuada estrategia puede generar óptimos resultados.

Mobil Oil ha superado bastantes barreras para ingresar a las distintas industrias, y una de las más importantes es el hecho de ser proveedor confiable por marcas como: Volkswagen de México, S.A. de C.V., General Motors de México, S.A., Mercedes Benz de México, S.A. de C.V., Nissan Mexicana, S.A. de

C.V. y M. Ferguson, S.A. de C.V., avaladas directamente por las matrices de estas compañías en sus países de origen. esto le ha permitido mantener ventajas sobre Texaco.

Como podemos observar, el canal de distribución de venta directa, representa una buena opción para el desarrollo futuro de este sector.

3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Como anteriormente hemos visto, la estrategia competitiva la entendemos como "el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así, un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa"⁴.

Podemos identificar tres estrategias genéricas internamente, consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial. Dichas estrategias son las que Michael Porter ha propuesto y se encuentran resumidas en la tabla 2.

3.1 LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

Esta estrategia se refiere principalmente en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.

El liderazgo en costos requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, con reducción en costos basados en la experiencia de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, y la minimización de costos en áreas como servicio, fuerza de ventas y publicidad. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

⁴Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 49.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo Total en Costos	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de mano obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.	Rígido control de costos. Reporte de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad de la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse de trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Fuente: Porter, Michael, E., Estrategia Competitiva, México, CECSA, 1982, pp. 61-62

Tabla 2

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio de su sector industrial, a pensar de la presencia de una intensa competencia.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. La implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Una vez lograda la posición de bajo costo, proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo⁵.

3.2 DIFERENCIACIÓN.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores, etcétera⁶.

⁵Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 56-58.

⁶Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 58.

3.3 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.

La última estrategia genérica consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia con que los competidores compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas al igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costos⁷.

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Una empresa posicionada a la mitad se encuentra en situación estratégica mala. Esta empresa carece de la participación en el mercado, inversión de capital, y resuelve jugar el juego de costo bajo, de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de ese costo, o bien, del enfoque para lograr la diferenciación o una posición de costo bajo en una esfera más limitada.

⁷Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 59-61.

Una vez posicionada a la mitad, por lo general lleva tiempo y esfuerzos sostenidos sacar a la empresa de esta posición no envidiable. Aún así, parece haber la tendencia a que las empresas en dificultades se lancen de uno a otro lado entre las estrategias genéricas. Dadas las incongruencias potenciales comprendidas en seguir estas tres estrategias, tal método está casi siempre condenado al fracaso⁸.

Riesgos de las Estrategias Genéricas.

Fundamentalmente, los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero, fallar en lograr mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse disminuya con la evolución del sector industrial.

Riesgo del liderazgo en costos.

Algunos de sus riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.

⁸Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 62-65.

- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación⁹.

Riesgos de la diferenciación.

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad de la marca.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura¹⁰.

Riesgos del enfoque o alta segmentación.

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminado así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o

⁹Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 65-66.

¹⁰Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 65-66.

compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración de un segmento.

- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa encontrada en dicho segmento¹¹.

De acuerdo a lo descrito anteriormente y basados en alguna información obtenida, podemos establecer que las empresas del sector industrial de lubricantes, la gran mayoría, tienen como estrategia el liderazgo total en costos, buscando abatir cada vez más los costos, principalmente en lo que se refiere a los de formulación del producto, gastos de administración, gastos de venta, todo esto con el objeto de producir más a menor costo, con menos personal, pero el más adecuado y capacitado, y ofrecer precios atractivos y agresivos para competir.

La gran mayoría de empresas de éste sector, agrupa al grueso de su personal dentro del área de comercialización y de contraloría para lograr el cumplimiento de dicha estrategia.

La gran mayoría maneja una gran diversidad de productos con el objeto de derramar costos y servir a amplios grupos de clientes importantes para obtener mayor volumen y preferencia.

¹¹Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 65-66.

Es importante resaltar, que aunado a esto, el mercado de lubricantes requiere importante asesoría técnica para la recomendación de algún producto de acuerdo a sus características, y al uso que vaya a darle al producto.

Pudimos identificar que Mobil Oil se mantiene actualmente como la organización que ha adecuado los elementos necesarios para el mejor cumplimiento de dicha estrategia, ya que no sólo es la que reporta mejores utilidades a sus empleados, sino que mantiene la gran mayoría de clientes de alto volumen por precio.

No se puede hablar de que dicho sector tome cualquiera de las dos estrategias restantes, diferenciación y/o enfoque o alta segmentación, ya que en un mercado tan competido, tomar la estrategia de diferenciación representaría un enorme riesgo, ya que el costo por prestigiar alguna marca, como anteriormente mencionamos, es muy elevado y el atender a sólo un segmento del mercado implica caer en limitaciones, corriendo el riesgo de ser eliminados.

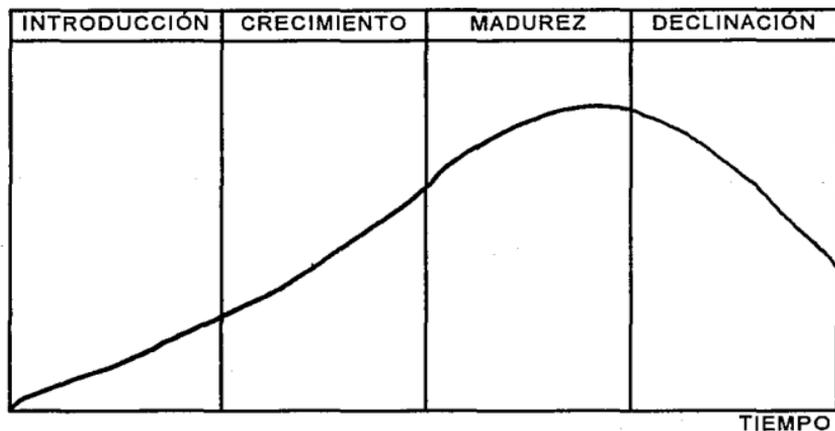
4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

4.1 CICLO DE VIDA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

Es importante analizar la evolución del sector industrial con el fin de tener un adecuado marco de referencia que permita observar el comportamiento actual del sector industrial de lubricantes.

Un sector industrial pasa por diferentes etapas que podemos representar en la siguiente gráfica:

VENTAS DEL SECTOR INDUSTRIAL



Gráfica 2

Al observar la gráfica anterior y tomando en cuenta las características que Michael Porter asigna a las distintas etapas, podemos señalar que el sector industrial de lubricantes se encuentra actualmente en la etapa de madurez, mostrando las siguientes características:

a. En cuanto a compradores y comportamiento del cliente.

- Mercado masivo.
- Saturación.
- La regla es elegir entre marcas¹².

Actualmente, el mercado industrial de lubricantes enfrenta una alta competencia, por el enorme número de empresas que participan en la producción y comercialización de aceites lubricantes. Esta situación ha originado que el consumidor de aceite lubricante encuentre una enorme variedad de proveedores y productos a elegir.

Como podemos observar, decidir con que proveedor trabajar, lleva a elegir entre las numerosas marcas que existen en el mercado y optar por aquella que ofrezca mejores condiciones.

b. En cuanto a productos y desarrollo del producto.

- Calidad superior.
- Menos diferenciación de producto.
- Estandarización.
- Las negociaciones se vuelven más significativas¹³.

¹²Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 176.

¹³Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 176.

Las negociaciones se vuelven cada vez más importantes, ya que quién pueda ofrecer mayor calidad, menores costos, y más altos beneficios, puede tener mayor oportunidad de entrar y mantenerse en el mercado, lo cual ha obligado a que las empresas de aceites lubricantes trabajen para obtener una mayor calidad en sus productos y servicios, además de buscar entrar en la mayor cantidad de sectores posibles.

c. En cuanto a comercialización.

- Segmentación del mercado.
- Esfuerzos para ampliar el ciclo de vida.
- Amplia línea.
- Servicio y contratos preestablecidos.
- Publicidad competitiva¹⁴.

Es importante considerar, que dentro de este punto, las empresas del sector industrial de lubricantes se encuentran diseñando paquetes que resulten atractivos para el consumidor y esto va desde publicidad (anuncios en televisión, radio, eventos deportivos, publicidad compartida), ofrecer una amplia línea de productos, y demás beneficios en contratos que establecen duración, costo y calidad, buscando ampliar el rendimiento de los productos y servicios ofrecidos, con el objeto de entrar y mantenerse en el mercado, ejemplo de eso es el énfasis en las campañas publicitarias de televisión realizadas por Mobil Oil en favor de sus productos respaldadas en su calidad.

¹⁴Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 176.

d. En cuanto a manufactura y distribución.

- Capacidad óptima.
- Grandes volúmenes de producción con técnicas estandarizadas.
- Altos costos de distribución físicas debido a la amplitud de la línea¹⁵.

Estas características llevan a diseñar mejores planes de logística y productos que permitan tener la capacidad de producir altos volúmenes a bajos costos, manteniendo y actualizando las técnicas a través de las cuales se pueda lograr este objetivo, y diseñando adecuados sistemas de distribución que permitan desde obtener los insumos necesarios para el proceso de transformación en producto final hasta ser entregados en el tiempo preciso y en el lugar requerido.

e. En comercio exterior.

- Exportaciones en descenso.
- Importaciones importantes¹⁶.

Por último es importante observar que actualmente existe un alto índice en las importaciones de aceites lubricantes (que puede ser consultado en la Tabla 1 del Capítulo 1), para ser distribuido dentro del mercado nacional como consecuencia del fuerte impacto que tiene en costos, que como al inicio de esta investigación mencionamos, y que el volumen de exportaciones es casi nulo.

¹⁵Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) pp. 176-177.

¹⁶Porter, Michael E., Estrategia Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1982) p. 177.

4.2 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LUBRICANTES.

Es importante señalar que la segmentación del sector industrial es, como afirma Michael Porter, "la división de un sector industrial en subunidades con propósitos de desarrollar la estrategia competitiva. La segmentación del sector industrial para la estrategia competitiva debe ser más amplia que la noción familiar de la segmentación de mercado, aunque abarcándola. La segmentación del sector industrial combina el comportamiento de compra del comprador con el comportamiento de los costos, tanto los costos de producción como los costos de servir a diferentes compradores"¹⁷.

Tomando la metodología que propone Michael Porter existen cuatro variables para la segmentación del sector industrial y son las siguientes:

- Variedad de producto.
- Tipo de comprador.
- Canal.
- Ubicación geográfica del comprador.

En los integrantes del sector industrial de lubricantes influyen las cuatro variables para su segmentación de la siguiente manera:

Dentro de la variedad de producto existen factores tales como el reconocimiento oficial del producto o los productos en manuales de fabricantes de maquinaria, como es el caso de las armadoras, las mineras, los equipos de la Comisión Federal de Electricidad, y otros, los cuáles requieren productos con

¹⁷Porter, Michael E., Ventaja Competitiva (1ª edición, México, CECSA, 1987) p. 247

ciertas especificaciones y niveles de calidad y respaldo técnico a cualquier problema, y aunado a este requisito manifiestan una alta sensibilidad al nivel de precio.

En lo referente al tipo de comprador, es muy importante referir que actualmente estos ejercen grandemente su poder de negociación, toda vez que manifiestan una alta sensibilidad al precio de los productos y a los servicios ofrecidos entre el gran número de fabricantes de aceites y lubricantes, por lo que existe un intenso debate y competencia entre los integrantes del sector industrial de lubricantes por ofrecer los mejores productos, con los precios y servicios más competitivos.

El canal utilizado para la distribución de los productos de los fabricantes de aceites y lubricantes empieza a jugar un papel decisivo en el desarrollo de las operaciones, ya que actualmente una mayor cantidad de empresas se empiezan a inclinar por operar con un canal de distribución propio (venta directa) y eliminar el uso de distribuidores, ya que esto implica una reducción de costos, mayor cobertura, y mayor eficiencia en tiempos de entrega al consumidor final.

La ubicación geográfica manifiesta una importante consideración, ya que influye en aspectos tales como el costo por servir a cada tipo de cliente, dado que los factores tales como distancia, sistemas de transportación y su regulación, así como visitas por parte de los vendedores, representan un impacto directo en el costo por la atención de este tipo de clientes.

Podemos afirmar que los integrantes del sector industrial de lubricantes deben de evaluar y considerar ampliamente estos aspectos para su desarrollo y permanencia en el mismo.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA.

Después de haber observado todos los aspectos anteriores, podemos vislumbrar importantes hallazgos en el comportamiento del sector industrial de lubricantes.

Como lo hemos señalado a lo largo de nuestra investigación, este sector muestra una intensa competencia entre los integrantes del mismo, los cuales buscan cada vez más alternativas que les permitan introducirse en el mercado, y lo que es más importante, mantenerse en él, toda vez que es un sector que se encuentra plenamente identificado en un etapa de madurez, caracterizado básicamente por ser un mercado masivo y saturado donde la regla es elegir entre las marcas.

Existen varios factores que influyen en el comportamiento del sector industrial de lubricantes y que son importantes de mencionar dentro de nuestros hallazgos, ya que a través de estos factores es posible identificar algunas ventajas que existen entre los integrantes de este sector para ingresar y permanecer en él y son los siguientes:

- a. Calidad total de productos y servicios.
- b. Servicios de entrega (logística).
- c. Servicio comercial.

- d. Asesoría técnica y capacitación.
- e. Políticas de venta.
- f. Amplia línea de productos.
- g. Solida estructura en cuanto a costos.
- h. Canales de distribución.

Dadas las condiciones y características actuales de este sector, pueden enmarcarse las pautas que actualmente siguen las empresas que integran al sector industrial de lubricantes para su ingreso y permanencia en el mercado:

- Ofrecer una gran variedad y alternativas de productos para satisfacer todas y cada una de las necesidades del mercado mediante productos de alta calidad y rendimiento que guarden un reconocimiento a nivel mundial.
- Mantener un servicio de entrega eficiente y ágil que permita ganar la confianza del comprador y a la vez la satisfacción de sus necesidades.
- Ofrecer a los clientes un respaldo técnico con personal altamente capacitado y actualizado en materia de lubricación para cada uno de los sectores industriales que requieran de este servicio, y adicionalmente una rápida y eficaz solución a su problemática.
- Mantener una constante y eficiente capacitación a los usuarios de aceites lubricantes, con el objeto de que estos obtengan los mejores y mas altos beneficios de los productos que utilizan en su actividad.
- Adecuar un servicio comercial que involucre una mayor cobertura y una mejor estructura que permita satisfacer todas y cada una de las necesidades de cada cliente.

- **Desarrollar una estructura de costos que permita ofrecer precios bajos al mercado, con el objeto de tener una mayor captación y retención del mismo, manejando un mejor margen de rentabilidad.**
- **Realizar periódicamente estudios macroeconómicos e intersectoriales que permitan sustentar las bases para la elaboración de una adecuada planeación, así como el desarrollo de las estrategias a seguir.**

Es importante señalar que el funcionamiento de estos aspectos en una forma conjunta y ordenada permite tomar la ventaja entre los integrantes del sector industrial de lubricantes.

5. INVESTIGACIÓN EN EL MERCADO DE LUBRICANTES.

Con el propósito de obtener información de lo que actualmente sucede en el sector industrial de lubricantes, se realizó una encuesta entre clientes del sector que consideramos los más importantes de acuerdo a sus volúmenes de compra, que cuenten todos con tres proveedores de aceites y lubricantes y formen parte de los subsectores más importantes como son:

- Aeronaves
- Armadoras
- Cementeras
- Electricidad
- Ingenios Azucareros
- Mineras
- Tractores
- Transportes

La información que se obtuvo permitirá establecer la situación actual del sector y determinar quién o quiénes se encuentran en mejor posición dentro del mercado, qué estrategia están empleando, qué ventajas han obtenido de estas situaciones, y de alguna manera, observar como algunos elementos externos (político - económico) influyen en las expectativas del sector.

Para el desarrollo de la encuesta se diseñó un cuestionario (que puede consultarse en el anexo único), cuya estructura permitió obtener información clave para el conocimiento del sector.

Para la aplicación del cuestionario se seleccionó a los representantes de compras y adquisiciones de aceites y lubricantes de las compañías de los subsectores que anteriormente mencionamos y se procedió a realizar la encuesta vía telefónica durante el mes de Julio de 1993.

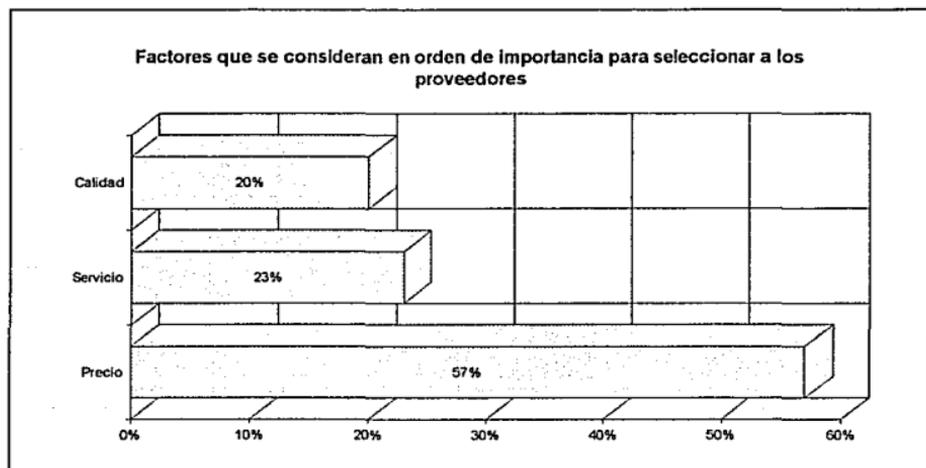
En nuestra investigación recurrimos a obtener información de los clientes de Texaco, eligiendo a aquellas empresas que contribuyeron con los mayores volúmenes de litros comprados a esta empresa, considerando para esto una muestra de 30 empresas que representan por su volumen de compras de aceites y lubricantes el 45.0% del total del mercado, mismas que a continuación se mencionan:

VENTAS ACUMULADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 DE LAS COMPAÑÍAS ENTREVISTADAS (CIFRAS EN LITROS)	
Fabrica de Tractores Agrícolas	1,112,000
Comisión Federal de Electricidad	1,000,000
Industrias John Deere	955,000
Ruta 100	268,000
STC Metro	200,000
Volkswagen de México	196,000
Tractores Sidená	180,000
Mexicana de Cobre	150,000
Minera Autlan	136,000
Compañía Mexicana de Aviación	132,000
General Motors de México	123,000
Universal Tractores de México	121,000
Ingenio Ponciano Arriaga	100,000
Chrysler de México	90,000
Aerovías de México	89,000
Aeromar	86,000
Cementos Tolteca	83,000
Cementos Mexicanos	82,000
Ingenio Constancia	80,000
Ingenio Alvaro Obregón	79,000
Cementos Apasco	78,000
Cementos Anahuac	77,000
Mercedez Benz de México	76,000
Ingenio La Margarita	75,000
Cementos Portland	72,000
Nissan Mexicana	66,000
Mexicana de Cananea	53,000
Ingenio El Carmen	48,000
Central Motzorongo	35,000
Industrial Minera México	29,000
Total en Litros	5,871,000

5.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

1. Factores que se consideran para seleccionar a los proveedores. Ver gráfica 3.

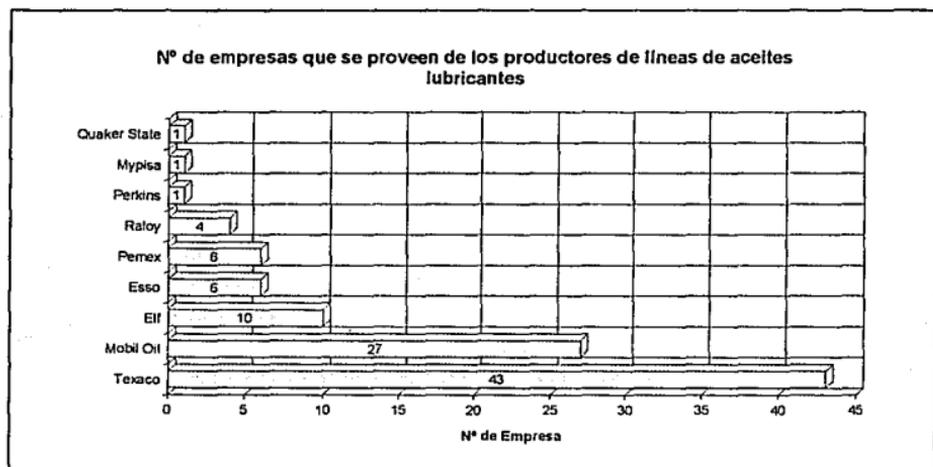
Tabulación		
OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
1. Precio	17	56.67
2. Servicio	7	23.33
3. Calidad	6	20.00
TOTAL	30	100.00



Gráfica 3

2. Líneas de aceites y lubricantes que requiere cada compañía. Ver gráfica 4.

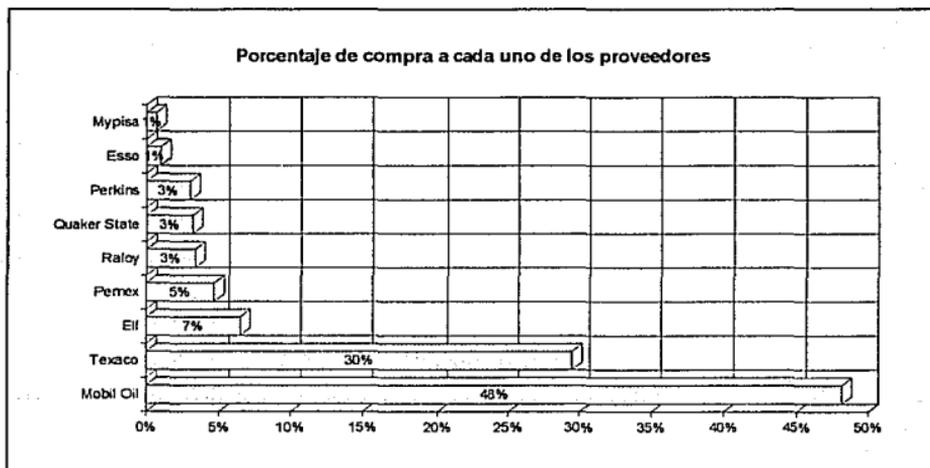
Tabulación		
PROVEEDOR	Nº DE RESPUESTAS POR EMPRESA	PORCENTAJE %
Texaco	30	42.86
Mobil Oil	19	27.14
Elf	7	10.00
Esso	4	5.71
Pemex	4	5.71
Raloy	3	4.29
Perkins	1	1.43
Mypisa	1	1.43
Quaker State	1	1.43
TOTAL	70	100.00



Gráfica 4

3. Porcentaje de compra a cada uno de los proveedores. Ver gráfica 5.

Tabulación		
PROVEEDOR	TOTAL DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	1,445.00	48.16
Texaco	885.00	29.50
Elf	195.00	6.50
Pemex	140.00	4.67
Raloy	100.00	3.33
Quaker State	95.00	3.17
Perkins	90.00	3.00
Esso	30.00	1.00
Mypisa	20.00	0.67
TOTAL	3,000.00	100.00



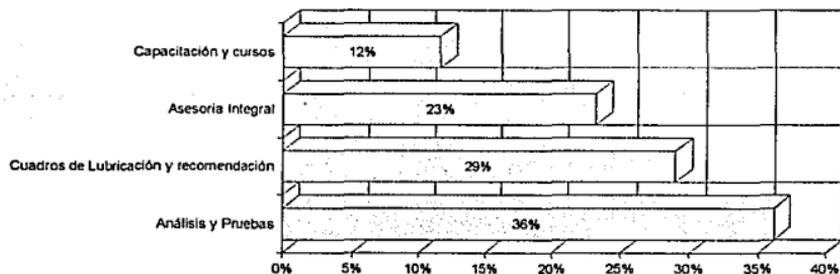
Gráfica 5

4. Servicio técnico que proporcionan los proveedores. Ver gráfica 6.

Tabulación			
A	B	C	D
Análisis y pruebas	Cuadros de lubricación y recomendaciones	Asesoría integral	Capacitación y cursos

Tabulación		
OPCIÓN	Nº DE RESPUESTAS POR EMPRESA	PORCENTAJE %
A	25	36.23
B	8	11.59
C	20	28.99
D	16	23.19
TOTAL	69	100.00

Servicio técnico que proporcionan los proveedores

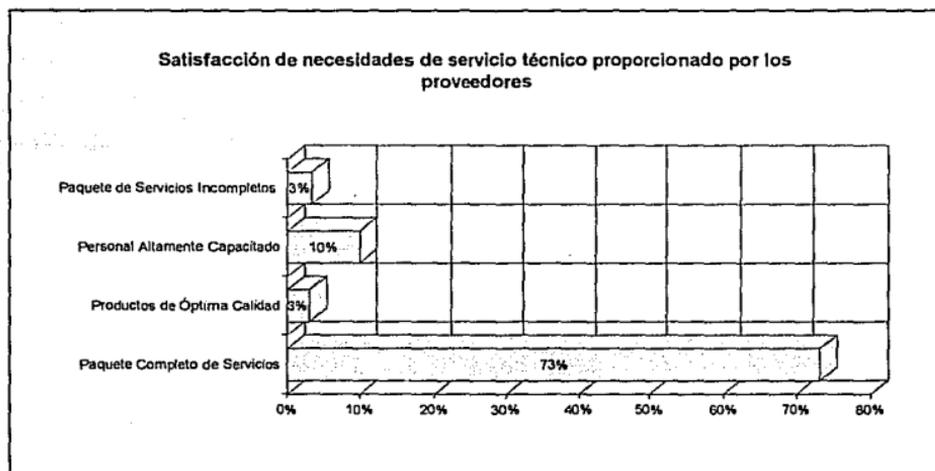


Gráfica 6

5. Satisfacción de necesidades de servicio técnico proporcionado por los proveedores. Ver gráfica 7.

Codificación			
A	B	C	D
Ofrece un paquete completo de servicios	Sus productos son de óptima calidad	El personal esta altamente capacitado	Su paquete de servicios es incompleto

Tabulación		
OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
A	22	73.34
B	1	3.33
C	4	13.33
D	3	10.00
TOTAL	69	100.00

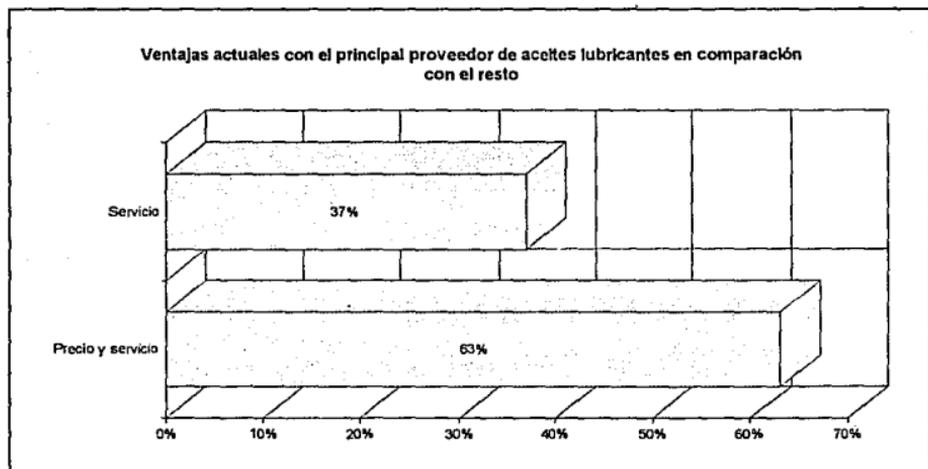


Gráfica 7

6. Ventajas actuales con el principal proveedor de aceites y lubricantes en comparación con el resto. Ver gráfica 8.

Codificación	
A	B
Precio y servicio	Servicio

Tabulación		
OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
A	19	63.33
B	11	36.67
TOTAL	30	100.00



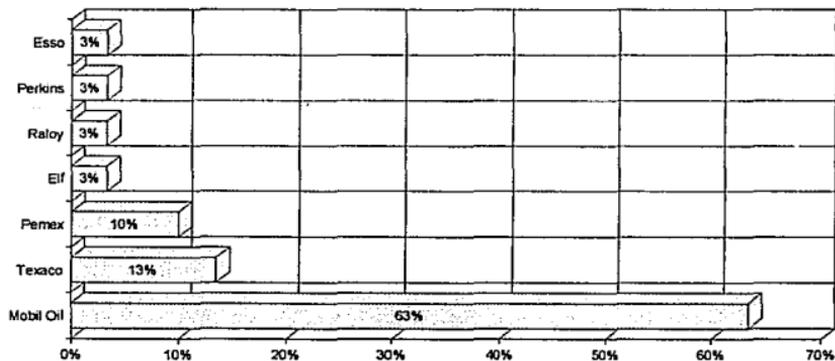
Gráfica 8

7. Los precios más bajos (ver gráfica 9) y los precios más altos (ver gráfica 10) de los fabricantes de aceites lubricantes.

Codificación	
A	B
Los precios más bajos	Los precios más altos

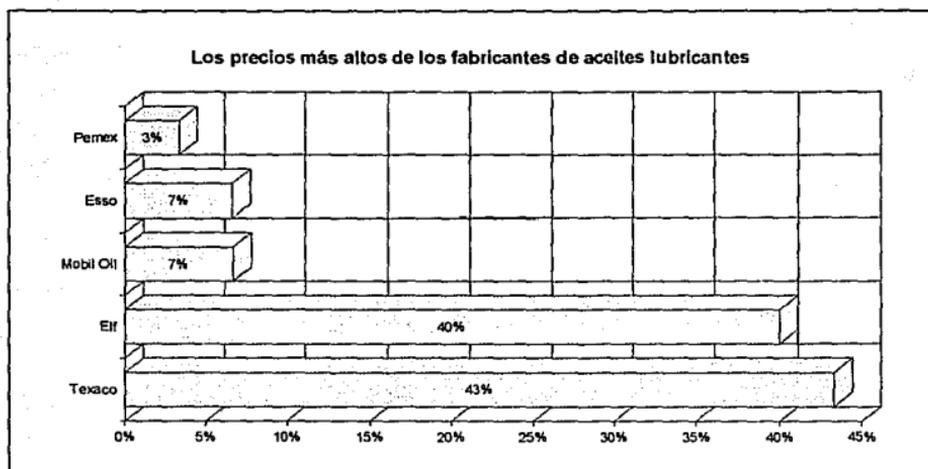
Tabulación de A		
PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	19	63.34
Texaco	4	13.40
Pemex	3	10.00
Elf	1	3.33
Raloy	1	3.33
Perkins	1	3.33
Esso	1	3.33
TOTAL	30	100.00

Los precios más bajos de los fabricantes de aceites lubricantes



Gráfica 9

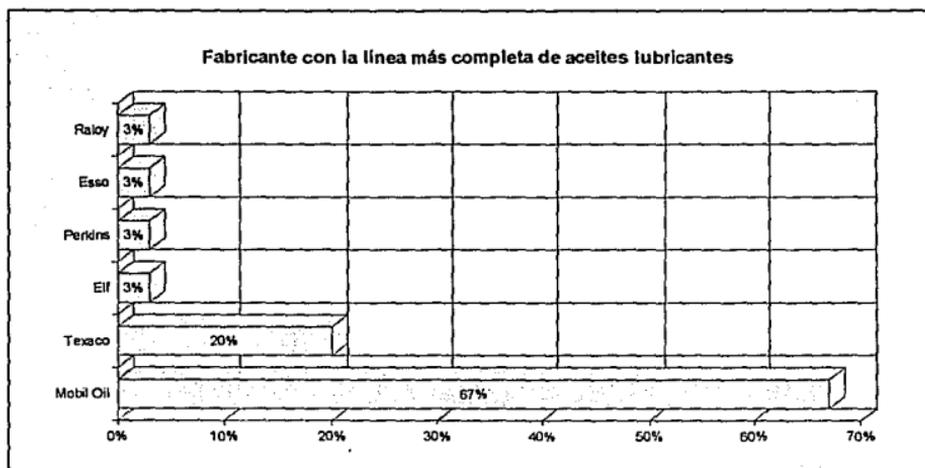
Tabulación de B		
PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Texaco	13	43.34
Elf	12	40.00
Mobil Oil	2	6.66
Esso	2	6.66
Pemex	1	3.34
TOTAL	30	100.00



Gráfica 10

8. Fabricantes con la línea más completa de aceites lubricantes. Ver gráfica 11.

PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	20	66.68
Texaco	6	20.00
Elf	1	3.33
Perkins	1	3.33
Esso	1	3.33
Raloy	1	3.33
TOTAL	30	100.00

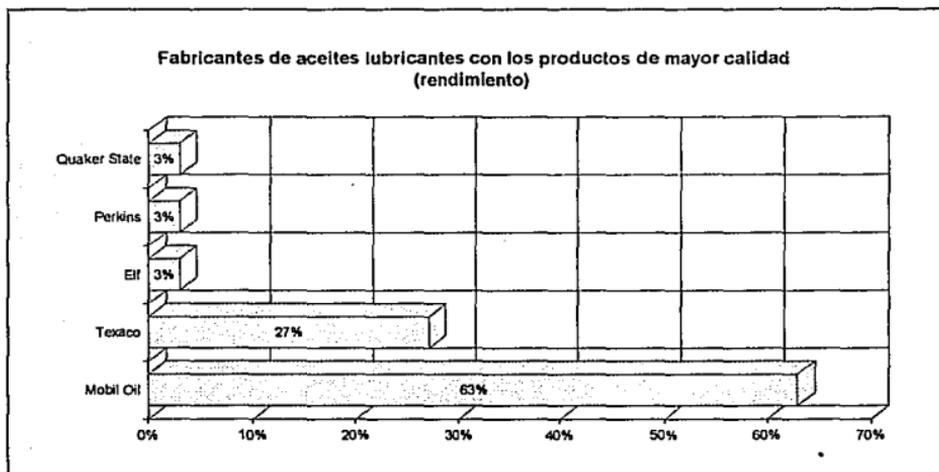


Gráfica 11

9. El fabricante con los productos de mayor calidad (rendimiento). Ver gráfica 12.
 Y los productos de menor calidad (rendimiento) de los fabricantes de aceites lubricantes. Ver gráfica 13.

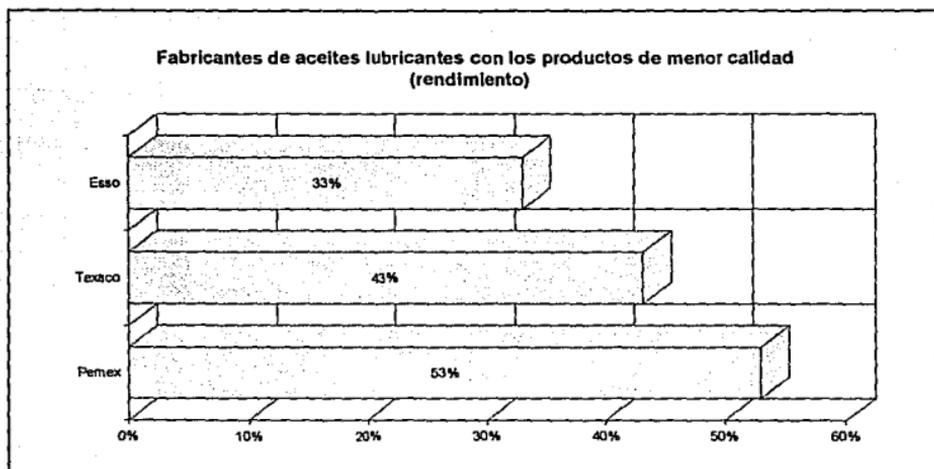
Codificación	
A	B
Los productos de mayor calidad	Los productos de menor calidad

Tabulación de A		
PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	19	63.34
Texaco	8	26.67
Elf	1	3.33
Perkins	1	3.33
Quaker State	1	3.33
TOTAL	30	100.00



Gráfica 12

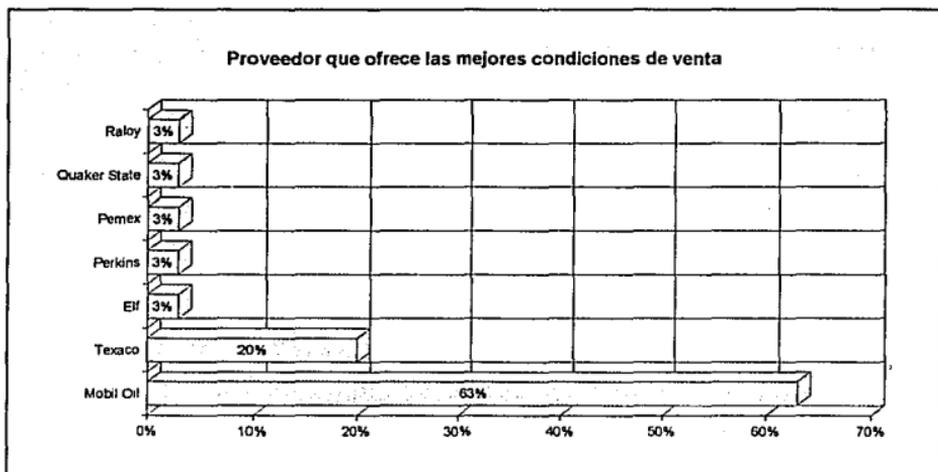
Tabulación de B		
PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Pemex	16	53.34
Texaco	13	43.33
Esso	1	3.33
TOTAL	30	100.00



Gráfica 13

10. Proveedor que ofrece las mejores condiciones de venta. Ver gráfica 14.

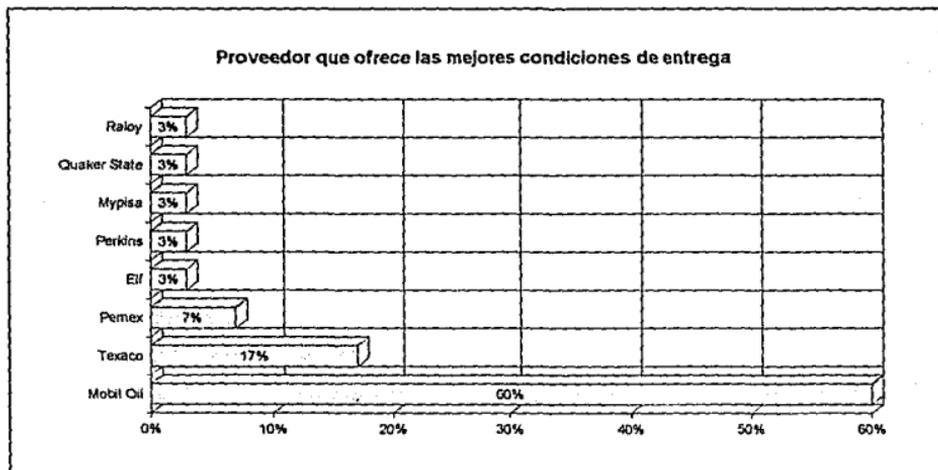
PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	19	63.35
Texaco	6	20.00
Elf	1	3.33
Perkins	1	3.33
Pemex	1	3.33
Quaker State	1	3.33
Raloy	1	3.33
TOTAL	30	100.00



Gráfica 14

11. Proveedor que ofrece las mejores condiciones de entrega. Ver gráfica 15.

PROVEEDOR	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Mobil Oil	18	60.00
Texaco	5	16.67
Pemex	2	6.68
Elf	1	3.33
Perkins	1	3.33
Mypisa	1	3.33
Quaker State	1	3.33
Raloy	1	3.33
TOTAL	30	100.00

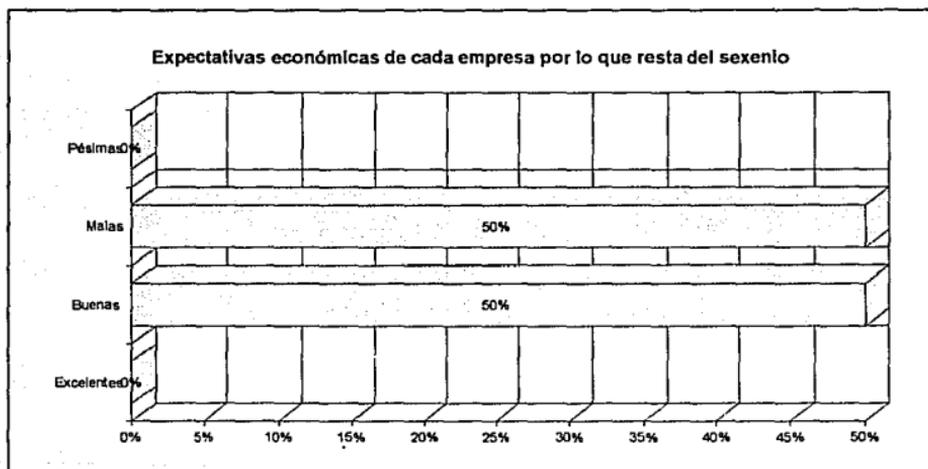


Gráfica 15

12. Las expectativas económicas de las empresas por lo que resta del sexenio.

Ver gráfica 16.

Tabulación		
OPCIÓN	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJE %
Excelentes	0	0.00
Buenas	15	50.00
Malas	15	50.00
Pésimas	0	0.00
TOTAL	30	100.00

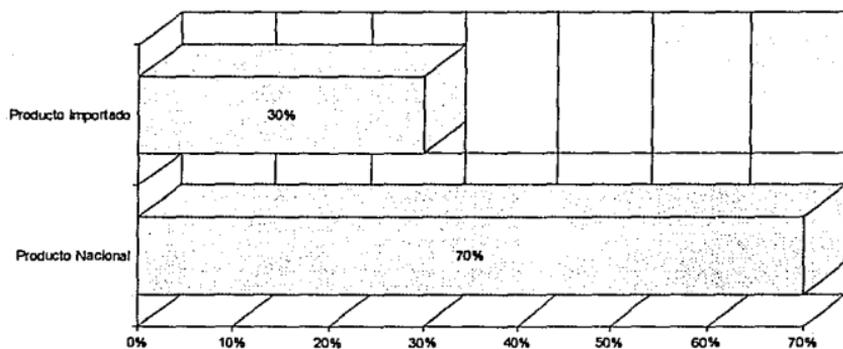


Gráfica 16

13. Porcentaje de compras actuales de producto nacional y de producto importado. Ver gráfica 17.

Tabulación	
a) Producto nacional	b) Producto importado
70.00%	30.00%

Porcentaje de compras actuales por origen del producto



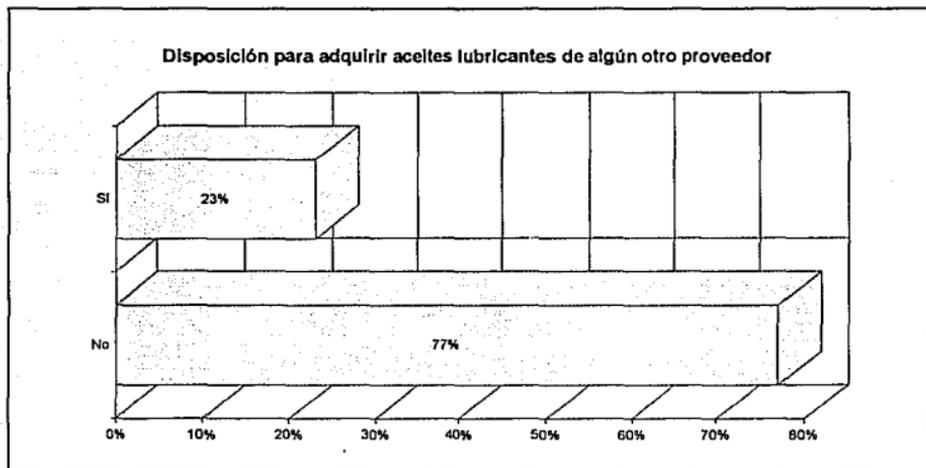
Gráfica 17

14. Adquisición de aceites y lubricantes de algún otro proveedor. Ver gráfica 18.

(Sí)

(No)

Tabulación			
Sí		No	
Nº de empresas	Porcentaje %	Nº de empresas	Porcentaje %
7	23.34	23	76.66



Gráfica 18

5.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez procesado los cuestionarios, se realizó la siguiente interpretación de los resultados obtenidos:

Los clientes del sector industrial de lubricantes en un 56.7% consideran que el factor precio, es el principal requerimiento que necesita cumplir el proveedor, dado que actualmente la competencia entre las empresas que pertenecen al sector industrial de lubricantes es muy intensa, obliga a elegir a aquella que ofrezca el menor precio.

Dada que nuestra investigación se basó en los clientes de una empresa del sector, por la facilidad de acceso a la información, de los 30 clientes cuestionados un 42.9% realiza sus compras en Texaco. Sin embargo, es importante mencionar que las compras de estos clientes son abastecidas por Mobil Oil en un 48.2%, con lo que establece como líder y poseedora de cerca de la mitad del mercado.

La mayoría de clientes del sector industrial de lubricantes, se encuentra cubierto en cuanto a las necesidades de apoyo técnico, buscando básicamente tener un soporte que involucre aspectos tales como: pruebas, cuadros de lubricación, capacitación, cursos y solución a problemas críticos que requieran pronta respuesta, y que es punto vital para poder tener más mercado. Esto se puede ver reflejado en que más de la mitad de los 30 clientes analizados tienen ventaja con su actual proveedor por un buenos precios y servicio.

Como señalamos anteriormente, Mobil Oil se confirma como líder de este mercado, ofreciendo según los resultados obtenidos: los precios más bajos, los productos de mayor rendimiento, la línea más completa de productos, y aunado a esto las mejores condiciones de venta y entrega según lo señala el 60.0% de los clientes cuestionados.

Por otra parte se analizó la perspectiva actual de los clientes del sector industrial de lubricantes, en relación al comportamiento del resto del sexenio en el ámbito económico, y se observó que la mitad de los clientes cuestionados mantienen buenas perspectivas y el resto esperan resultados negativos.

Finalmente se cuestionó la cantidad de producto nacional que consumen actualmente los clientes de este sector y los resultados reflejaron que 70.0% de las compras son de producto nacional, y el 30.0% restante son de producto importado con una gran tendencia a incrementar esta última cantidad.

6. CONCLUSIONES.

Con base en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y para el desarrollo de nuestras conclusiones, retomaremos el objetivo, problema y supuesto que en el inicio del presente trabajo se plantearon.

Como se recordará, el planteamiento de nuestro problema fue: "El cuestionamiento de la identificación de las principales barreras de entrada y/o salida que presenta el sector industrial de lubricantes, así como las estrategias que pueden generar mayores ventajas competitivas y quien o quienes estarán en mejor condición de aprovecharlas".

A partir de lo anterior podemos señalar que se logró identificar plenamente las barreras de entrada y/o salida que presenta el sector industrial de lubricantes en su desarrollo, las cuales son:

- El funcionamiento de economías de escala que generan un alto impacto en costos.
- La diferenciación de producto buscando crear una distinta percepción hacia el servicio y canal de distribución.
- Los requisitos de capital indispensables para combatir.
- Los costos cambiantes que permitan la creación de estructuras sólidas en materia de costos.
- El acceso a los canales de distribución buscando asegurar la distribución del producto.

Posteriormente, se identificó que la creación de estrategias que pueden generar mayor ventaja competitiva son aquellas vinculadas a aspectos tales como:

- Estructuras de costos.

El desarrollar una sólida estructura de costos con controles rígidos de los mismos y de los gastos indirectos, permitirá establecer precios sumamente agresivos y competitivos que se reflejará en los volúmenes de venta.

- Manejo e identificación de mercados de grandes volúmenes.

La adecuada identificación de los mercados meta a través de planes e investigación de mercadotecnia permitirá conocer las necesidades actuales del mismo y a los sectores más atractivos, hacia los cuales habrá de dirigirse con una mayor concentración de esfuerzos.

- Homologaciones y desarrollo de productos.

El desarrollar productos de un excelente nivel de calidad y con las especificaciones y pruebas de campo requeridas por los fabricantes de maquinaria y equipo a nivel mundial respaldará el uso y la calidad de los aceites lubricantes.

- Desarrollo y mantenimiento de maquilas.

La elaboración de productos requeridos por algunos fabricantes de maquinaria y equipo bajo su marca en los productos y acorde a sus especificaciones representan un atractivo segmento del mercado.

- Capacitación constante y actualizada.

La actualización constante en materia de capacitación al personal de las empresas de lubricantes representará una mayor preparación para la solución de los problemas técnicos y de campo, y asimismo permitirá ofrecer dicha capacitación al cliente.

- Distribución de bajo costo y óptima entrega.

Los tiempos de entrega de los productos son un aspecto muy importante, dado que el beneficio por una óptima distribución respaldará la eficiencia de las empresas de lubricantes tanto por sus productos como por sus servicios.

- Respaldo e información.

La información documental tal como folletos, manuales, tablas, catálogos, boletines, y otros, cuya disponibilidad se encuentre al alcance del usuario permitirá una pronta respuesta y solución a los posibles problemas.

Una vez realizado el anterior planteamiento y atendiendo a los resultados de nuestra investigación, se observó que actualmente la empresa Mobil Oil está en mejor condición de aprovechar dichas estrategias, ya que esta apoyada en una adecuada estructura de costos y una sólida imagen, aprobada y recomendada

en un alto porcentaje de empresas industriales del sector, ha dejado plasmado su liderazgo actual dentro del sector industrial de lubricantes, manteniendo los siguientes aspectos que lo colocan como el competidor con mayor ventaja:

- Alto rendimiento y calidad de sus productos en pruebas de campo.
- Amplias aprobaciones y homologaciones de producto en manuales de fabricantes y equipos.
- Personal altamente calificado y preparado.
- Servicio comercial adecuado a las necesidades particulares de cada cliente.
- Amplia línea de productos.
- Óptimos tiempos de respuesta a problemas técnicos y de entrega de productos.
- Presencia constante y amplia cobertura en la República.
- Sólida estructura de costos que permite ofrecer mejores precios.
- Capacitación permanente y de óptima calidad a los usuarios de nivel interno y externo.
- Adecuada planeación de las condiciones económicas y de mercado actuales.

Por otra parte, el objetivo de nuestra investigación fue: "La realización de un análisis estructural para la definición de objetivos y estrategias competitivas en el sector industrial de lubricantes". El cual se alcanzó ya que el desarrollo de la presente investigación partió de un marco de referencia general de la situación industrial en el marco económico de 1982 a 1992, y posteriormente se realizó el análisis estructural del sector industrial de lubricantes, cuyas características principales son:

- La mayoría de los integrantes del sector industrial de lubricantes son de origen trasnacional y extractores de petróleo en sus países de origen.
- Es un sector plenamente identificado en una etapa de madurez por: mercado masivo, saturación, intensa competencia, y crecimiento de las importaciones entre otras.
- La mayoría son fabricantes y no comercializadores únicamente, apoyados en gran medida por los mismos proveedores para todo el sector.
- Empleo de canales de distribución a través de una venta directa y otro de concesionarios, éste último en menor número.
- Búsqueda de liderazgo a través del costo.

A partir de éstos puntos, y de los resultados obtenidos en nuestra investigación, es preciso contemplar el desarrollo de objetivos y estrategias competitivas acordes a la situación actual del sector que permitan fortalecer la situación competitiva de la empresa de la siguiente manera:

- Concentrar esfuerzos para hacer las cosas bien desde un principio, a tiempo y en toda la organización.
- Usar la mejor tecnología al alcance de cada empresa para el desarrollo de productos.
- Implantar programas de mercadotecnia e investigación constante.
- Verificar y supervisar el empleo y resultado de las estrategias.
- Mantener abiertos los canales de comunicación internos y externos.
- Vender productos de óptima calidad a precios competitivos.
- Crear y sostener una sólida estructura de costos.
- Sostener una base financiera sólida y responsable.

Finalmente podemos afirmar que nuestro supuesto: "El conocimiento del sector industrial de lubricantes, nos permitirá establecer cuales son las estrategias que originan ventaja competitiva y logren identificar y eliminar las barreras de entrada y/o salida al sector", ha sido totalmente comprobado toda vez que podemos decir que las estrategias que originan ventaja competitiva son:

- Investigaciones de mercado periódicas.
- Liderazgo en costos con precios agresivos.
- Liderazgo en homologaciones de producto
- Adecuación de servicio comercial, técnico y crediticio a las necesidades del cliente.
- Capacitación continua al personal de la empresa de lubricantes y a los clientes de la misma.
- Atacar los diferentes niveles de la organización del cliente para cerrar la venta.
- Canales de distribución propios.
- Ubicación de almacenes y oficinas regionales.

Por otra parte, las barreras de entrada y/o salida identificadas pueden ser eliminadas a través de:

- Inversiones fuertes de capital.
- Precios competitivos.
- Elevación a la calidad de los productos.
- Servicios comerciales y técnicos óptimos.

BIBLIOGRAFÍA

Garza Mercado, Ario, Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales, 4ª edición, México, El Colegio de México, 1988, pp 351.

Levitt, Theodore, Comercialización Creativa, 2ª edición, México, CECSA, 1982, pp. 191.

Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Tr. Alfonso Vasseur Walls, 1ª edición, México, CECSA, 1982, pp. 407.

Porter, Michael E., Ventaja Competitiva, Tr. María Ascención de la Campa Pérez Sevilla, 1ª edición, México, CECSA, 1987, pp. 550.

Steiner, George A., Planeación Estratégica, 2ª edición, México, CECSA, 1988, pp. 366.

Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 2ª edición, México, Diana, 1974, pp. 1088.

Kotler, Philip, Mercadotecnia, 4ª edición, Bogotá, Prentice Hall, 1981, pp. 766.

Ries, Al y Trout, Jack, Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, 1ª edición, México, Mc Grow Hill, 1993, pp. 105.

Weiers, Ronald, Investigación de Mercados, 1ª edición, México, Prentice Hall, 1986, pp. 540.

Drucker, Peter, **La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas**, 6ª edición, Buenos Aires, El ateneo, 1990, pp. 540.

Cope, Robert, **El plan estratégico**, 3ª edición, Bogotá, Legis, 1991, pp. 141.

Taylor, Bernard, **Planeación estratégica exitosa**, Bogotá, Legis, 1991, pp. 355

David, Fred, **Concepts of strategic managment**, New York, Macmillan, 1991, pp 380.

Hellebust, Karsten, **Strategic planning workbook**, New York, Miley, 1989, pp. 331.

Reimann, Bernard, **Managing por value: a guide to value based strategic managment**, Ohio, Blakwell, 1989, pp. 248.

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, **Revista Industria**, México, Varios Años.

Centro de Estudios Económicos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, **Revista Macroanálisis, La Economía Hoy**, México, Varios Años.

Cuestionario aplicado en la investigación de mercado.

Empresa:

Giro:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

1. Mencione en orden de importancia los factores que considera para seleccionar a sus proveedores.

2. ¿Las líneas de aceites y lubricantes que requiere su compañía la obtiene de?

3. ¿Qué porcentaje le compra a cada uno de sus proveedores?

4. ¿En qué consiste el servicio técnico que le proporcionan sus proveedores?

5. ¿El servicio técnico proporcionado por los proveedores satisface sus necesidades?

(Sí) ¿Por qué?

(No) ¿Por qué?

6. ¿Actualmente qué ventajas tiene con su principal proveedor de aceite lubricante en comparación con el resto?

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

7. De los fabricantes de aceites y lubricantes ¿cuál considera que tiene?
- a. Los precios más bajos
Los precios más altos
 - b. Línea más completa
 - c. Los productos de mayor calidad (rendimiento)
Los productos de menor calidad (rendimiento)
 - d. Proveedor que ofrece las mejores condiciones de venta
 - e. Al proveedor que ofrece las mejores condiciones de entrega
8. Las expectativas económicas de su empresa por lo que resta del sexenio son.
- () Excelentes
 - () Buenas
 - () Malas
 - () Pésimas
9. ¿De sus compras actuales qué porcentaje son de?
- a) Producto nacional
 - b) Producto importado
10. ¿Estaría dispuesto en adquirir aceite lubricante de otro proveedor?
- (Si)
 - (No)