



# **MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**

## **Estrategia de Marketing: “Tiendas YPF FULL”**

Alumna:

Julieta Canay

Tutora: Mercedes Gerding

**Buenos Aires, octubre 2019**

## INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	7
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.....	9
1.1. ANÁLISIS PESTL .....	9
POLÍTICO.....	9
ECONÓMICO.....	11
SOCIAL.....	15
TECNOLÓGICO.....	17
LEGAL .....	19
1.2 TENDENCIAS.....	21
1.3 COMPETIDORES .....	33
1.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	37
SEGMENTACIÓN .....	38
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	42
2.3 HISTORIA.....	42
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	45
2.5 MIX DE MARKETING.....	46
PRODUCTO.....	46
PRECIO .....	47
PLAZA .....	48
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	50
2.6 CANVAS.....	51
Segmentos de Mercado.....	51
Propuesta de valor.....	52
Canales de distribución.....	53
Relaciones con Clientes.....	54
Estructura de Ingresos .....	54
Actividades Clave.....	55

Recursos Clave.....	56
Alianzas y asociaciones Clave .....	56
Estructura de Costos: .....	57
<b>2.7 FODA .....</b>	<b>57</b>
Fortalezas .....	58
Oportunidades .....	59
Debilidades .....	60
Amenazas .....	60
<b>3 ESTRATEGIA.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 TARGETING .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE NECESIDADES.....</b>	<b>67</b>
<b>3.5 PROPUESTA DE PENETRACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>69</b>
<b>3.6 PROPUESTA DE DESARROLLO DE MERCADO.....</b>	<b>75</b>
<b>4 OBJETIVOS Y METAS .....</b>	<b>78</b>
<b>5 CRONOGRAMA Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>79</b>
<b>6 PRESUPUESTO.....</b>	<b>82</b>
<b>7 CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>8 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
<b>9 ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del proyecto final es lograr entender la situación de la categoría y del negocio de tiendas FULL de YPF, fundamental para poder mejorar mi desempeño en la compañía. Como consecuencia de este proceso, lograr desarrollar una propuesta de negocio viable para la empresa, alineados con los objetivos comerciales y visión de YPF.

Las tiendas FULL se posicionan como un punto de encuentro el cual provee a los clientes un espacio para satisfacer sus necesidades de alimentación de una manera rápida, ya sea para consumo to-go o instore. El principal beneficio que ofrece es el de la practicidad y ahorro de tiempo, y a diferencia de otros minimercados de estaciones de servicios, la oferta de FULL es de mejor categoría, apunta a diferenciarse a partir de la tecnología, innovación y diseño, y ubicaciones estratégicas.

Contando con información de investigaciones de mercado y con conocimiento previo, se presenta un análisis con un planteo de extensión del marco competitivo de las FULL: no sólo comparada con otras tiendas de estaciones de servicio, sino también con servicios HORECA<sup>1</sup>, QSR<sup>2</sup> y tiendas de conveniencia. Al entender las tiendas FULL como una amplia oferta de distintas categorías de productos y servicios, se expande el marco competitivo de la misma. Además, se presentan las macro tendencias que puedan ser aprovechadas por el negocio.

El presente trabajo cuenta con un análisis de tiendas extranjeras a partir de una investigación online, para poder detectar qué innovaciones serán pertinentes en el negocio eventualmente. Buscando una mayor profundización en de este punto se presenta un estudio de observación en estaciones de servicio y una encuesta online, para conseguir así también nuevos insights y ahondar en el conocimiento existente de los consumidores.

El entendimiento del contexto también va a resultar útil para detectar macro-tendencias que puedan ser aprovechadas por el plan de marketing.

---

<sup>1</sup> HORECA es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAfés.

<sup>2</sup> QRS por sus siglas en inglés Quick Service Restaurants significa Restaurantes de Servicio Rápido

Las tiendas Full tienen un gran potencial de crecimiento y de incremento de su facturación, al evaluar los recursos claves de la misma, y son los mismos los cuales se quieren analizar en el presente trabajo para desarrollar una estrategia de marketing que optimice la explotación de los recursos que posee:

- **Cuenta con un público cautivo:** Se estima que circulan más de un millón de personas por día entre todas las estaciones de servicio YPF a nivel país.
- **Tiene un amplio surtido de productos:** Al analizar el mix, se destacan dos categorías como las que contribuyen con un margen ampliamente superior al del resto de las categorías: Cafetería y Comidas.
- **Cuenta con un espacio adecuado:** Se trabajó en una remodelación de imagen para hacer el espacio de las tiendas más agradable y competitivo con otros players en la categoría de comidas rápidas / to-go y en comparación con otras tiendas de la competencia.

En cuanto a la determinación del origen de la necesidad del presente trabajo, tiene que ver con los desafíos que enfrenta la tienda:

## 1. ¿Cómo aprovechar los recursos de la tienda para incrementar sus ingresos?

En la actualidad posee, como mencionado anteriormente, un amplio surtido de productos, tiendas renovadas que ofrecen una mejor experiencia en el local y una ubicación estratégica, entre otros. ¿Cuáles serían las acciones indicadas para desarrollar en un plan de marketing que aprovechen las fortalezas de las tiendas?

## 2. ¿Cómo mejorar la penetración en segmento de automovilistas?

En la actualidad solo 2 de cada 10 automovilistas<sup>3</sup> consumen en las tiendas, con lo cual el potencial del mercado es mucho mayor y podría ser aprovechado con una estrategia acorde a las necesidades, drivers y barreras de dicho target.

---

<sup>3</sup> U&A FULL YPF 2019. Kantar

Para el primer interrogante, se analizarán tendencias para desarrollar una estrategia que aproveche los recursos de las tiendas de un modo que no se está aprovechando actualmente: No prestan al momento servicios de delivery como muchos otros competidores, y se cree que es una oportunidad para FULL invirtiendo un presupuesto acotado, apuntando a nuevos targets.

En cuanto a cómo penetrar el segmento de automovilistas, o el público con el que ya cuentan cautivo, tiene que ver con ofrecer un servicio que aumente la practicidad de la compra para los automovilistas: nuevas formas de pre-compra y retiro a través de la generación de una aplicación. Dicha propuesta implica costos de desarrollos tecnológicos, el desarrollo de una estrategia logística para que las tiendas puedan implementar y gastos de publicidad.

Al aprovechar recursos existentes para nuevos públicos y no incidir en gastos extra más que a aquellos destinados a generar awareness y conversión (en publicidad), y apuntar a mejorar la practicidad y llegada al público cautivo con promociones y beneficios especiales a través de la aplicación, la estrategia propuesta resulta sumamente sólida y adaptable a la situación actual de las tiendas Full a lo largo de CABA y GBA.

Universidad de  
**San Andrés**

## 2. INTRODUCCIÓN

Se entiende por estación de servicio a los puntos de venta de combustible y lubricantes para el automotor. Los elementos esenciales que deben estar presentes en una estación de servicio son depósitos de combustible y surtidores.

En la actualidad, las Estaciones de Servicio, también mencionadas en el trabajo como EESS a fines prácticos, suelen prestar más servicios en ruta a automovilistas, no necesariamente relacionados con necesidades de los vehículos: tiendas de conveniencia, restaurantes, servicios de lavado de autos.

El presente trabajo se basa por ende en el desarrollo de un plan de marketing para las tiendas FULL de las estaciones de servicio YPF, mencionadas de aquí en adelante como "FULL" para su simplificación.



Para enmarcarse en el plan de marketing de FULL, es necesario entender el marco de YPF como petrolera, y entender a FULL como un servicio complementario al producto principal, la carga de combustible.

YPF es la petrolera más grande de Argentina, con más de 1500 estaciones de servicio a lo largo y ancho del país. Se encuentra en una posición de liderazgo con un market share de más del 50% en lo que respecta a combustibles.

Dentro de su red de estaciones conviven dos tipos de tiendas de conveniencia: ServiCompras y FULL. Las principales diferencias entre ambas radican en el surtido de productos, diseño y layout de los locales, también en el marco comercial de franquiciados para el caso de las tiendas FULL.

Si bien todas las tiendas de las estaciones están reguladas y controladas por la compañía, las tiendas FULL son el único modelo de franquicia en donde los operadores de las estaciones reciben una propuesta de valor armada con un control de gestión, definiciones de surtido, asesoramiento y atención.

La propuesta de valor hacia el operador está compuesta de diferentes puntos. Por el lado del negocio, recibe un surtido definido y el planograma del mismo, acompañado de la comunicación correcta tanto dentro de la tienda como fuera. La definición y ajuste de precio automatizado otorgan simplicidad en la gestión, ya que se analizan constantemente los precios de mercado y costos para asegurar el margen. Con respecto a la operación, viene acompañada de un gran asesoramiento por parte de YPF que cuenta con capacitaciones, un manual del ciclo de servicio, planes de incentivo y estudios bromatológicos. Además del atractivo de la marca YPF, las tiendas FULL se benefician del poder de negociación con las principales industrias del país, pudiendo conseguir los mejores acuerdos con primeras marcas a costos competitivos.

La primer pregunta clave a definir antes de comenzar el desarrollo del trabajo es determinar la categorización de una tienda FULL, que en muchos aspectos es un híbrido de varias industrias nucleadas en un mismo servicio:

Una combinación entre un Kiosco, una tienda de conveniencia, un restaurant de comida rápida y una cafetería. Entre un formato de tienda to-go y un formato de tienda para consumo en el lugar.

Entendiendo la FULL como un servicio adicional dentro de un marco mayor: YPF, el modelo de negocios es analizado en la compañía como un todo. La tienda se origina como un complemento que incrementa el atractivo de las estaciones de servicio YPF debido a su mejor adecuación a las necesidades de los automovilistas y aumentan el valor de marca.



### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

#### 3.1. ANÁLISIS PESTL

Es necesario comenzar con una investigación del contexto en el cual operan las FULL. Al ser una compañía que opera a nivel País, el análisis PESTL a continuación contempla la situación política, económica, social, tecnológica y legal pertinente a la Argentina. El mismo se generó a partir del uso de diversas fuentes complementarias, como artículos de diarios, enciclopedias y opiniones de expertos que van a ser citadas correspondientemente. El objetivo de este análisis es entender las fuerzas externas que tendrán una repercusión en el negocio para tener una visión estratégica y un contexto de acción. Por ende, se mencionan datos generales, datos relativos a la industria petrolera, indicadores de la industria minorista y del sector HORECA, haciendo foco en restaurants.

#### **POLÍTICO**

Históricamente, la Argentina se caracteriza por la inestabilidad política y económica del país como muchos otros países de Latinoamérica. Existen en el país dos grandes grupos sociales que sienten sus ideas contrapuestas, por lo que resulta difícil coincidir en cuanto a los partidos políticos que deberían representar al país.

#### **Situación Actual:**

El país se encuentra en el 2019 en situación electoral, lo cual podría implicar un cambio de rumbo. El gobierno vigente en la Argentina es Cambiemos, partido que se creó en 2015, mismo año en el que ganaron las elecciones presidenciales con Mauricio Macri<sup>4</sup>. Durante el corriente año, Cambiemos se volvió Juntos por el cambio, con la inclusión de figuras peronistas en el partido, para hacer frente al Kirchnerismo, principal partido opositor.<sup>5</sup> A continuación una enumeración realizada por el Banco Santander acerca de los 4 partidos más importantes de la actualidad:

- Cambiemos (PRO): centro-derecha

---

<sup>4</sup> (Jul 2019). *Cambiemos*. Consultado el 10/08/2019 en Wikipedia: [es.wikipedia.org/wiki/Cambiemos](https://es.wikipedia.org/wiki/Cambiemos)

<sup>5</sup> (12 Jun 2019). *Cambiemos cambió y ahora es juntos por el cambio*. Consultado en El País el 20/08/2019 en: <https://www.pagina12.com.ar/199887-cambiemos-cambio-y-ahora-es-juntos-por-el-cambio>

- El Frente para la Victoria (FpV): centro-izquierda, se reivindica del Kirchnerismo (expresión que designa la filosofía política y los partidarios del antiguo presidente Néstor Kirchner).
- Unidos por Una Nueva Alternativa (UNA): centro-izquierda.
- Frente de Izquierda y Los Trabajadores (FIT): izquierda socialista, trotskismo.
- Progresistas: centro izquierda.<sup>6</sup>

Haciendo referencia a las particularidades del gobierno de Macri, hubo una clara intención de reincorporar el mercado argentino al mercado internacional intentando corregir desequilibrios macroeconómicos: unificación de la tasa de cambio, generando acuerdos con acreedores y suprimiendo barreras políticas para incentivar la inversión extranjera también generando exenciones de impuestos para industrias de exportación claves (la agricultura principalmente). Reformó el sistema de estadísticas y participó activamente durante las reuniones del G20.

El domingo 11 de 2019, tuvieron lugar las elecciones en el país, con Aníbal Fernández obteniendo un 45% del total de los votos, es decir 15 puntos de diferencia con el gobierno en vigencia, tomando al país por sorpresa. Ninguna de las encuestas previamente realizadas vislumbró los resultados reales de las elecciones, y se cree que la diferencia se incrementará en aproximadamente 5 puntos más durante las próximas elecciones del 27 de agosto.<sup>7</sup> Estos resultados podrían implicar un cambio radical en las políticas del gobierno vigente. El país se encuentra al momento en una situación de incertidumbre política y se desconoce el rumbo del mismo.

---

<sup>6</sup> *Política y Economía Argentina*. Consultado en el reporte de Santander en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

<sup>7</sup> (26 Ago 2019). *Encuesta: Alberto Fernández estira la ventaja y le saca más de 20 puntos a Macri*. Consultado en El Cronista el 22/08/2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/paso-2019-tras-resultado-inesperado-mercados-preven-nid2276562>

## **ECONÓMICO**

La Argentina es la tercera economía más grande de Latinoamérica, con un producto interno bruto de 500 billones. Posee gran cantidad de recursos naturales y un sector económico destinado a la explotación y exportación agrícola.<sup>8</sup>

Aun teniendo una gran cantidad de recursos naturales para su explotación, "la acumulación de obstáculos institucionales y políticos ha impedido su crecimiento"<sup>9</sup>.

La producción agrícola (cría de ganado, producción de cereales, tabaco, té, uva, soja, entre otros) representa casi el 6% del PBI, y sólo el 0,5% del total de mano de obra.

El sector industrial, contribuye con casi el 22% del total del PBI y emplea al 23,2% de la población. Este sector se encuentra encargado del procesamiento de alimentos. También un porcentaje corresponde a la industria automotriz, textil, química, imprenta, maquinaria y electrodomésticos.

El sector de los servicios representa casi el 57% del total PBI y emplea un 76% del total de la población.<sup>10</sup>

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

Fuente: World Bank. Últimos datos disponibles.

### **Industria Petrolera:**

**La segunda industria de mayor tamaño en el país es el petróleo, y es el cuarto país con mayores recursos a nivel mundial.** Las principales regiones

<sup>8</sup> (Jun 2019). *Economía Argentina*. Consultado el 26/08/2019 en Wikipedia.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Argentina)

<sup>9</sup> Consultado el 27/8 en el Banco Mundial

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<sup>10</sup> *Política y Economía Argentina*. Consultado en el reporte de Santander en

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

petroleras son Patagonia, Cuyo y Noroeste. Posee también la tercera reserva más grande del mundo de gas.<sup>11</sup>

La historia del país con el petróleo comenzó en 1907 con el primer yacimiento en Comodoro Rivadavia. 15 años después, se funda la empresa YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) y su historia es un reflejo de los diferentes gobiernos del país: comenzó como empresa estatal, luego durante la época de Perón y tras la década infame, se buscaron inversores extranjeros. Con la ley de reforma del estado de Alfonsín se desnacionalizan los recursos económicos y energéticos del país, y durante el gobierno de Carlos Menem se privatizó la compañía. Es durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, que se expropia YPF y vuelve a manos nacionales.<sup>12</sup>

### Situación actual:

El PBI decreció en 2019 con respecto al 2018 y al 2017, hubo también un decrecimiento considerable de ingresos en dólares per cápita de 2016 a la fecha. Año tras año la tasa de inflación de indicadores oficiales ronda entre el 15% y los 31%.<sup>13</sup>

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	554,11	637,56e	475,43	408,03	444,98
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-1,8	2,9e	-2,6	-1,6	2,2
<b>PIB per cápita</b> (USD)	12.709e	14.463e	10.667	9.055	9.767
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-6,7	-6,7	-3,8	-0,4	1,2
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	55,0	57,6	62,7	58,2	57,2
<b>Tasa de inflación</b> (%)	0,0	25,7	31,8	31,7	15,4
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	8,5	8,4e	8,9	9,4	9,2
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-14,69	-31,32	-17,53	-13,19	-14,74
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-2,7	-4,9	-3,7	-3,2	-3,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

<sup>11</sup> (Jun 2019). *Economía Argentina*. Consultado el 26/08/2019 en Wikipedia.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Argentina)

<sup>12</sup> (Ago 2019). Historia del Petróleo en la Argentina. Consultado el 26/8 en Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_petr%C3%B3leo\\_en\\_la\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_petr%C3%B3leo_en_la_Argentina)

<sup>13</sup> *Política y Economía Argentina*. Consultado en el reporte de Santander en

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

A diferencia de las métricas anteriores, aquellas expuestas en el *World Bank* muestran un 40% de inflación en Argentina en el año 2018 (comparado contra 2017).<sup>14</sup>

Con respecto al sector de restaurantes y comidas afuera, los precios se encarecieron un 46,6% comparando Julio 2019 con respecto a su mes equivalente un año antes según muestra el Indec (Anexo 1). Este crecimiento se encuentra 7 puntos por debajo de la media de cambio de 53,9%. Es decir, los precios no se aumentaron a la par de la media de inflación del país. El 44% del gasto evaluado por Indec fue efectuado por GBA y un 34,2% en la región pampeana. La región que demuestra menor gasto es la Patagónica con un 4,6%.<sup>15</sup>

A nivel total, durante 2019, el sector de comercio minorista y mayorista fue el que más sufrió con respecto al mes equivalente del año anterior. En hoteles y restaurantes también decreció el valor de la industria, aunque por debajo del decrecimiento de la industria manufacturera y de electricidad como muestra el reporte del Indec del estimador mensual en la actividad económica del país.<sup>16</sup>

Tras las Paso y sus resultados que revelaron al Kirchnerismo como posible próximo partido gobernante con una contundente diferencia de 15 puntos con respecto a Juntos por el Cambio, se sacudió la economía del país e impactó negativamente en los mercados. Caída de bonos y acciones, subida del dólar superando los \$60 pesos argentinos y subida del riesgo país.

Hubo en consecuencia una crisis, un pico durante el mes de agosto en el índice de riesgo país, como muestra a continuación el gráfico generado por JP Morgan.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Consultado en la base de datos World Bank Group el 27/08/2019

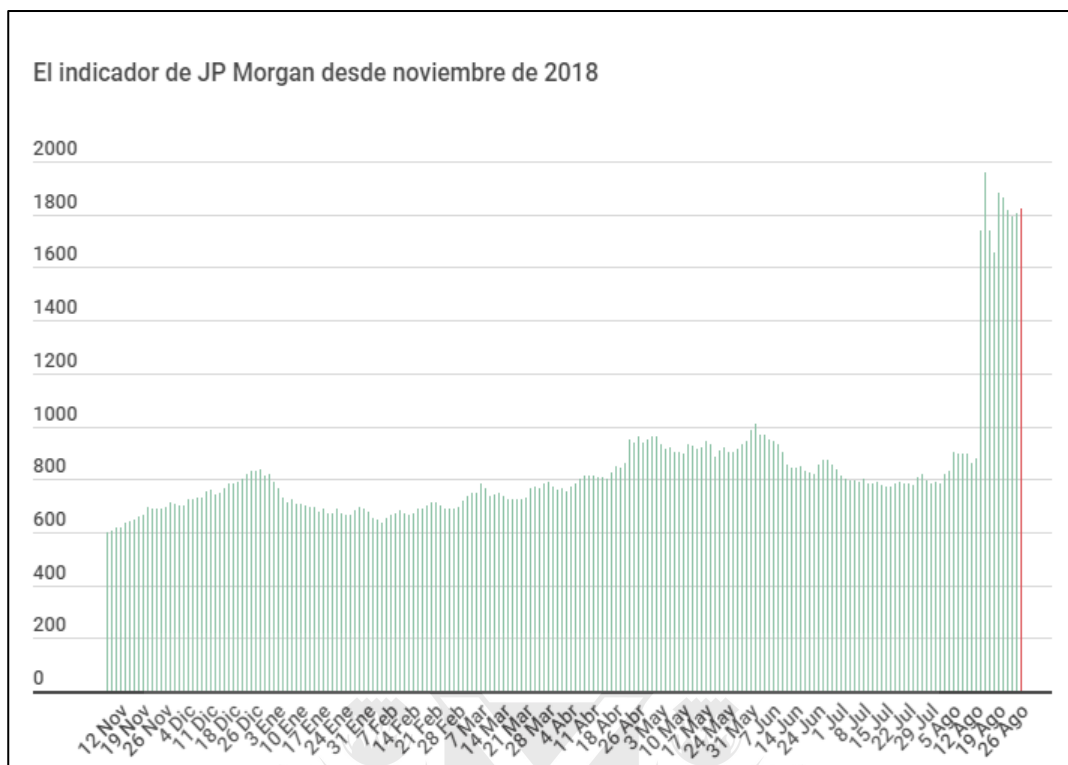
<http://wdi.worldbank.org/table/4.16>

<sup>15</sup> (Jul 2019). *IPC*. Indec

<sup>16</sup> (Jul 2019). *Indicador mensual de la actividad económica*. Reporte Junio Indec. p.7

<sup>17</sup> (26 Ago 2019). *El Riesgo País argentino se sostiene sobre los 1.800 puntos y el dólar sigue sin variantes*. Consultado el 26/08/2019 en Infobae:

<https://www.infobae.com/economia/2019/08/26/el-riesgo-pais-argentino-se-sostiene-en-los-1-800-puntos-basicos/>



Fuente: Infobae con datos de Reuters, en base a JP Morgan

“Cuando asumió Macri el indicador rondaba los 500 puntos, tocó un techo de 750 en medio de la crisis cambiaria del 13 de agosto. En los últimos días de 2018 superó los 800 puntos y en lo que va de 2019 salta por encima de 900, tocando un récord en la gestión de Cambiemos”.<sup>18</sup>

La reserva en dólares del gobierno parecería no poder hacerle frente a la situación para la transición hacia el nuevo gobierno, hasta que estos puedan comunicar nuevas normas que tranquilicen la situación y disminuyan el riesgo país.<sup>19</sup>

Para profundizar en la comprensión de los indicadores antes mencionados, el riesgo país es un indicador realizado por JP Morgan que “mide el diferencial de tasas que pagan los bonos del Tesoro de los Estados Unidos contra el del resto

<sup>18</sup> (25 Abr 2019). *Qué es el riesgo país y por qué es importante para Argentina*. Consultado en La Izquierda Diario en <http://www.laizquierdadiario.com/Que-es-el-Riesgo-Pais-y-por-que-es-importante-para-Argentina>

<sup>19</sup> M.D Poggetto. (20 Ago 2019). *Una Argentina sin Dólares suficientes*. Consultado en Diario el Perfil el 25/08/2019 en <https://noticias.perfil.com/2019/08/26/una-argentina-sin-dolares-suficientes/>

de los países”<sup>20</sup>, es decir a mayor precio del bono y mayor diferencia con respecto al valor del bono americano, mayor riesgo país. **Se toma a Estados Unidos como referente, ya que es un país con riesgo cero** (cero riesgo de incumplimiento de pago).

En cuanto a por qué este indicador es importante para el país, es porque de alguna manera es un parámetro de riesgo en el préstamo de inversores extranjeros en el país, es decir que tan seguro es Argentina para invertir.

### **Fast-food market:**

Para entender el marco económico en el que opera tiendas FULL, el valor de la industria en Argentina de Fast-Food es alrededor de 10.000 millones de pesos anuales y Mc Donalds es el player principal.<sup>21</sup>

### **SOCIAL**

Como muchos países Latinoamericanos, la Argentina se caracteriza por la desigualdad.

Hasta mediados de los años 70, Argentina era un país que permitía ascender socialmente. La gran clase media era un ejemplo de la movilidad social. A partir de los 50' y encareciendo con el paso del tiempo, las matrículas educativas de colegios y universidades comenzaron a aumentar, y con eso, se comenzó a exacerbar la brecha entre las clases y se fue eliminando la posibilidad de "ascenso social". En la actualidad, un 45% de la población no termina el secundario<sup>22</sup> Argentina alcanza un 41% de pobreza entre los niños de 0 a 14 años, lo cual demuestra que la pobreza es un 50% más alta que en otros países de ingreso alto.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> (25 Abr 2019). *Qué es el riesgo país y por qué es importante para Argentina*. Consultado en La Izquierda Diario en <http://www.laizquierdadiario.com/Que-es-el-Riesgo-Pais-y-por-que-es-importante-para-Argentina>

<sup>21</sup> (24 Ago 2015). *La guerra del fast-food*. Consultado en Diario La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-guerra-del-fast-food-nuevos-jugadores-y-mas-cadenas-extranjeras-se-reparten-10000-millones-nid1821320>

<sup>22</sup> Wortman. (Dic 2018). Principales marcas de la desigualdad social en Argentina. Consultado en diagonales el 27/08 <https://diagonales.com/contenido/principales-marcas-de-la-desigualdad-social-en-la-argentina/12424>

<sup>23</sup> Consultado el 27/8 en el Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>



Durante 2016, "según el Instituto de Estadística y Censos (Indec) el 10% de la población más rica recibió en el tercer trimestre de este año ingresos promedio 25,6 veces más altos que el 10% más pobre"<sup>24</sup>. Esto significa que ese 10% vivió con \$85 dólares por mes, mientras que la contraparte vivió con \$2.173.

### **Nielsen Consumer Index:**

Es un estudio que provee la empresa de investigación de mercado Nielsen, que es una de las "fuentes líderes en investigaciones de mercado"<sup>25</sup>. El indicador mide el grado de optimismo de los consumidores con respecto a la economía de su país y su situación financiera personal. **A mayor confianza, mayor predisposición a la compra. Cuando la confianza es baja, el consumidor tiende a ahorrar más y gastar menos.**

El estudio realizado en 2018 muestra que no sólo el índice está en baja en Argentina con respecto al período anterior Q3 vs Q2 (74% y 76% respectivamente) sino que bastante por debajo con la media de Latinoamérica cuya media es de 86%.

Los indicadores tras las últimas votaciones se estiman que, impactarán negativamente sobre la predisposición a la compra y el nivel de confianza de los consumidores, alejando el indicador aún más de la media de LATAM.

### **Cambios sociales y nuevas formas de consumo:**

Las actitudes y hábitos de los consumidores con respecto a sus hábitos alimenticios están cambiando: existe una concientización por una alimentación más sana que no comprometa la velocidad y practicidad del servicio, ya que el consumidor sigue teniendo el "tiempo en su contra". En los últimos años, aparecen cadenas QSR o Quick Serving Restaurants con propuestas mucho más healthy y enfocadas en optimizar tiempos y practicidad del servicio, por ejemplo. Otra evidencia de este cambio de mindset es el crecimiento en el delivery, que ya no solo el pick up y delivery es exclusivo de una industria fast-

---

<sup>24</sup> F.R.Molina (Ene 2017). Argentina profundiza la desigualdad social. consultado en El País el 26/08 [https://elpais.com/economia/2017/01/06/actualidad/1483732167\\_789124.html](https://elpais.com/economia/2017/01/06/actualidad/1483732167_789124.html)

<sup>25</sup> (Ago 2019). Nielsen Holdings. Consultado el 29/08 en wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen\\_Holdings](https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen_Holdings)



food de hamburguesas y pizzas. Estos cambios sociales serán analizados en profundidad en el capítulo "3.2 Tendencias".

## **TECNOLÓGICO**

A continuación, se realiza un repaso por los avances tecnológicos que se impactan el negocio del retail y nuevos hábitos y usos de la tecnología que deberían considerarse o tenerse en mente para el negocio de las FULL.

Según Kantar los Latinoamericanos pasan un promedio de 7.5 horas por día en medios digitales, 2.5 por arriba de la media mundial.<sup>26</sup>

---

Kantar es una de las principales empresas de datos del mundo. En sus propias palabras "Entendemos mejor que nadie cómo la gente piensa, siente, compra, comparte, vota y ve".

Entre las problemáticas que surgen en los consumidores con respecto al uso creciente de canales digitales, se encuentra el miedo al uso que se le da a sus datos y la desconfianza creciente a la comunicación en Social Media.

Entre los avances tecnológicos en Retail y restaurantes que se destacan:

Precios inteligentes: La implementación de precios según la oferta y demanda de los mismos: implementando la lógica de Uber, algunos retails comienzan a implementar precios digitalizados en el punto de venta que permite su ajuste automático a través de A.I (conocido por sus siglas en inglés significa inteligencia artificial), en función de la oferta y demanda: a mayor oferta mayor el precio.

Scanless-store: Con la llegada de Amazon Go, apareció por primera vez un retail en el que los clientes pueden elegir sus productos y salir sin necesidad de pagar en mostrador y realizar colas. Amazon Go es un ejemplo de la sinergia entre tecnología y retail físico: la empresa comienza en el mundo digital, pero ve una gran oportunidad en el servicio físico, mostrando que ambos son complementarios a las necesidades de los clientes.

Con respecto al journey en tienda, se ingresa a las mismas mostrando el código QR de la aplicación de Amazon Go, se retira el producto deseado, y simplemente

---

<sup>26</sup>(Sept 2018). K.Velazquez. *Consumidores en LATAM, entusiastas de nuevas tecnologías.* Marketing4ecommerce.

se sale escaneando el código nuevamente. El pago se realiza automáticamente a través de la cuenta y datos ingresados en la app.

Para que el sistema funcione, los estantes poseen sensores que marcan cuando un producto fue retirado, existen cámaras que también corroboran el retiro de productos. Al salir de la tienda, la app muestra el listado de productos adquiridos por si el cliente desea chequear los mismos.

La empresa planea abrir 3.000 tiendas para 2021 por lo que cree que más allá de una experiencia beta, es un proyecto que posee realmente potencial, según Forbes. Según los cálculos realizados por la misma revista, a un costo de un millón de euros para la apertura de la tienda, se estima que tarda aproximadamente 2 años en recuperar la inversión.<sup>27</sup>

#### **QSR:**

Los tipos de servicios de comida rápida, por el tipo de servicio que ofrecen que se vale de la optimización de la gestión de elaboración de los alimentos para operar con mayor eficiencia y proveer un servicio más rápido con una calidad estable (valor a cliente), se valen permanentemente de la tecnología para realizar optimizaciones y prestar servicios mejor adaptados a las nuevas necesidades de los clientes. En 2017 "las aplicaciones móviles QSR han aumentaron un 35% en dos años"<sup>28</sup>

El desarrollo de aplicaciones en esta industria tiene el objetivo de:

- Penetrar en el target objetivo.
- Llegar a nuevos públicos por medio del ofrecimiento del servicio a domicilio.
- Ofrecer un tipo de servicio complementario y fidelizar clientes

También brinda información acerca de los consumidores, clave para entender sus hábitos de consumo y profundizar en el conocimiento que la empresa tiene sobre sus consumidores.

---

<sup>27</sup>(Jan 2019). A.Cheng. Why Amazon Go may soon change the way we shop. Forbes Digital

<sup>28</sup> Consultado en blog upplication el 4/4/2019 en <https://blog.upplication.com/2017/10/18/qsr-necesita-una-app/>

## **LEGAL**

Se analizan las medidas, las leyes que condicionan/rigen en el país, el funcionamiento de las tiendas FULL:

Sindicatos: Se llama sindicato a la agrupación de trabajadores que buscan defender sus derechos salariales y condiciones de trabajo generales. Los mismos negocian las condiciones de contratación con los empleadores de una determinada industria: salario, horarios de trabajo, cantidad de días de vacaciones, licencias y capacitaciones, como también normativas con el objetivo de asegurar la seguridad de los trabajadores.<sup>29</sup>

SOESG y PE es el sindicato de los empleados de las estaciones de servicio, garajes, playas de estacionamiento y lavadero de autos de CABA y Provincia de Buenos Aires.

En el último acuerdo salarial entre sindicato y gobierno se declaró un aumento del 28% a partir de abril 2019, 8% no acumulativo a partir de Julio y septiembre.<sup>30</sup>

Entre las particularidades a destacar acerca de las normativas de los trabajadores en estaciones de servicio es que todo trabajador que no fue contratado para trabajo en playa de estacionamiento no puede deambular por razones laborales por la misma. ¿Qué quiere decir en concreto? Que un empleado de la tienda no puede realizar actividades en playa de estacionamiento durante su horario de trabajo. En concreto esto complicó algunas propuestas realizadas por el equipo de marketing de FULL, en las que se quería facilitar la entrega de productos de tienda en la playa, para evitar el descenso de los automovilistas y facilitar la compra: la idea original del servicio era que el personal encargado de la carga de combustible tomaba el pedido del automovilista, y el personal de tienda le acercaba el mismo al auto.

Productos exentos de IVA: Tras las Paso, el gobierno decidió dejar exentos del pago de IVA a ciertos alimentos de la canasta básica como parte de las medidas del "Plan Alivio" hasta enero 2020. La medida surge como estrategia para que,

---

<sup>29</sup> Consultado el 30/08/2019 en <https://definicion.de/sindicato/>

<sup>30</sup> Consultado el 30/08/2019 en el Sindicato de los trabajadores de estaciones de servicio <http://www.soesgype.org.ar/soesgype2010/escalas-sin.php>

ciertos alimentos no sufran el impacto de la inflación tras el aumento del dólar. La medida impacta en los siguientes alimentos:

“Pan, leche fluida, aceite girasol maíz y mezcla, azúcar, pastas secas, arroz, harinas de trigo, polenta rebozado y pan rallado, yerbas, mate cocido y té, conservas frutas hortalizas y legumbres, yogur y huevos. La medida abarca a todas las marcas de cada categoría”.<sup>31</sup>

Mate y yogures impactan directamente en el portfolio de productos que ofrecen las FULL en tiendas.

Legalidad de las aplicaciones de delivery: “La llamada “economía de las apps” provocó un cimbronazo en varios de los países cuya legislación no contempla estos nuevos formatos laborales”.<sup>32</sup>

En consecuencia, los empleados decidieron formar una asociación gremial para defender sus derechos en el país, llamada APP: Asociación del Personal de Plataformas. La misma tiene principalmente el objetivo de establecer normativas favorables para los trabajadores, dentro de una nueva lógica de trabajo que implementan las plataformas digitales en las que las empresas (las apps) no contratan personal. Se define el trabajo como “trabajo colaborativo” y el único requerimiento que se les exige a las personas prestatarias de servicios a las empresas digitales de este tipo es que estén inscriptos en el monotributo. Es decir que es una relación comercial, y no laboral la que quieren establecer las plataformas con los prestatarios de servicios.

Las nuevas formas de comercialización y prestación de servicio de “trabajo colaborativo” operan en un territorio gris de las leyes, que al momento no se encuentran legisladas ya que representan un modelo no existente anteriormente. Y es por esta razón también que las mismas logran generar una gran ventaja competitiva en costos operativos. Dentro de las razones por las cuales dichas empresas operan en un gris se debe:

---

<sup>31</sup> (15 Ago 2019). *El IVA electoral de Macri*. Sección economía Página 12 online.

<sup>32</sup> (May 2019) J.D.Wasilevsky. *Índice Rappi con dólar a 45*. Consultado en IproUp <https://www.iproup.com/economia-digital/4546-delivery-nueva-economia-medios-de-pago-indice-Rappi-cuanto-se-paga-en-Argentina-y-ranking-paises-por-precio>

- A que las aplicaciones no contratan empleados, sino que ponen en contacto clientes con empresas.
- Los trabajadores prestan por ende servicios a distintas empresas y distintos clientes.
- El trabajador es quien decide sus horarios y días de trabajo.

## 3.2 TENDENCIAS

### Nuevas actitudes de consumo:

Algunas de las tendencias a continuación descritas provienen de un artículo de Restaurant Insider<sup>33</sup> donde se mencionan las principales tendencias en la industria de los restaurantes y cafeterías.

Se entiende como tendencia al comportamiento adoptado por un grupo social. Son decisiones, ideas, formatos adoptados individualmente, y la suma de estas preferencias generan una tendencia. Las mismas reflejan el pensamiento que se está gestando durante un período y contexto determinado.<sup>34</sup>

A partir de estas primeras pautas, profundicé en los diferentes puntos con una investigación posterior de los mismos.

Delivery y pick-up: No se puede ignorar que los últimos años a nivel mundial, existió un gran crecimiento de pick-up y aplicaciones de delivery de comida (Pedidos Ya, Glovo, Uber Eats, Deliveroo, Rappi) como respuesta a una necesidad de ahorro de tiempo por parte de los consumidores en búsqueda de productos de calidad con una entrega en menor tiempo.

Existen en Argentina unos 12.000 repartidores y Rappi es uno de los players más importantes, con más del 40% de share. Con la llegada de Rappi al país, aumentó un 25% los pedidos.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Restaurant Insider es una revista culinaria con tirada mensual desde 2005. También posee una versión online con los artículos más destacados.

<sup>34</sup> Consultado en Tendencia social el 4/9/2019 <https://entendenciasocial.com/las-tendencias/>

<sup>35</sup> (May 2019) J.D.Wasilevsky. Índice Rappi con dólar a 45. Consultado en IproUp <https://www.iproup.com/economia-digital/4546-delivery-nueva-economia-medios-de-pago-ndice-Rappi-cuanto-se-paga-en-Argentina-y-ranking-paises-por-precio>

Rappi es una de las empresas más importantes que surgieron recientemente, fundada en Bogotá en 2015, es al momento la segunda empresa unicornio y opera en más de 30 ciudades en países de la región. Lo cual habla de lo drástico del cambio en el consumo que se está dando en la región: las apps de delivery vinieron para quedarse.

*"El 93% de las personas ya conocen las apps de delivery; un 33% ya las usó alguna vez; y un 19% se volvió cliente "habitual", es decir, algo más de la mitad de quienes la probaron".<sup>36</sup>*

Otro dato interesante que demuestra la importancia y la dependencia del consumo al servicio es la caída de entre el 40% y 45% de las ventas en locales que se encontraban adheridos a este tipo de delivery durante la declaratoria de cesión de actividad dictada por el juez Roberto Gallardo en Argentina debido a la falta de cumplimiento de requisitos legales del país. Entre las empresas que declararon este porcentaje de caída de ventas se encuentran Kentucky, Persicco, Bakano.

Otro de las tiendas declarantes, adjudicó que, si habitualmente produce alrededor de 100 pedidos por día, durante el cese de actividad de las app de delivery, sus pedidos cayeron a sólo 60 por día. En promedio país, se estima una pérdida de entre 30.000 y 40.000 órdenes al momento.

Las órdenes del juez no fueron suficientes para detener por completo la actividad de esta industria, por lo que algunos repartidores decidieron seguir con su labor no utilizando uniformes, y bajo riesgo de que se confisquen sus bienes. Adicional a esta medida, el juez Gallardo pidió a las tarjetas de crédito que no autoricen las compras provenientes de estos medios (acción que todavía no se implementó). En la actualidad, el pago con tarjeta para estas aplicaciones representa alrededor del 40% de todos los pedidos.

Cabe resaltar, que las medidas no solo afectan a la facturación de las aplicaciones y de los locales, sino que afectan a muchas personas cuyo trabajo se constituye por las contrataciones temporales a través de las app. Y a su vez,

---

<sup>36</sup> (Ago 2019).S Corzo. *Cada vez más usuarios usan las apps de delivery*. Consultado en Iproup en <https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-más-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>



se perjudica a un gran número de consumidores, que cuentan con la practicidad del servicio para resolver sus comidas, y en otro sinfín de situaciones con el objetivo de simplificar la cotidianeidad de las personas. Por lo que el delivery de productos a través de las aplicaciones móviles es un cambio de mentalidad de consumo en la región.<sup>37</sup>

Como modelo de mercado referente es necesario analizar a Estados Unidos. En dicho mercado,  $\frac{2}{3}$  de los americanos actualmente solicitan por delivery algún tipo de alimento, y se cree que para 2019 va a alcanzar el 45% de la población.<sup>38</sup>

En el mercado americano, el concepto de pick-up es el segmento que representa mayores ganancias. Y el segmento con mayor crecimiento e innovación para captar usuarios, es el segmento de delivery a través de terceros.

Se estima que el delivery crezca un 2% a nivel mundial anualmente hasta 2030, creciendo de un valor de 35 billones en la actualidad, a 365 billones de dólares hacia 2030.<sup>39</sup> Esta estimación contempla las tres formas antes mencionadas de pick-up, delivery directo del restaurant o a través de un tercero.

Nuevas formas de pago: A la hora de analizar un *pain point*<sup>40</sup> dentro del sistema de pago de la mayoría de las ventas en locales (supermercados, fast-food, locales de ropa), se destaca el tiempo que se pierde durante el pago. En Estados Unidos se vio en el último tiempo la implementación de One-Step-Checkout o pagos a través de móviles para agilizar los tiempos en colas. El usuario pre-compra a través de la app, y retira en el mostrador identificando su pedido de forma directa, sin necesidad de perder tiempo en las colas de pedidos.

---

<sup>37</sup> (Ago 2019). *How much did sales fall without Rappi, Glovo and PedidosYa for delivery.* Consultado en iProApp en <https://www.iproup.com/economia-digital/6530-monedero-virtual-billetera-virtual-cadena-de-bloques-How-much-did-the-sale-fall-in-stores-without-Rappi-Glovo-and-PedidosYa>

<sup>38</sup> (Jan 2019). *Food and Trends in ordering Ahead.* Consultado en Tyme commerce el 27/08/2019 en <https://tyme.ai/food-and-trend-in-ordering/>

<sup>39</sup> (Feb 2019). H. Everett. *2019 Restaurant Industry.* Consultado el 25/008/2019 en <https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/>

<sup>40</sup> Pain poin o punto de dolor: una situación que genera conflicto para el potencial consumidor/cliente de un producto o servicio

Diferencial a partir del servicio: Primero se define servicio como "las acciones, procesos y ejecuciones"<sup>41</sup> que ayudan a construir una propuesta de valor para el cliente. En las cadenas QSR, se ve el foco puesto en hacer de la experiencia en tienda un diferencial dentro de la propuesta de valor de cada cadena: existe un tipo de servicio característico de cada cadena (el servicio de Tostado es diferente al de Green Eat, por ejemplo), mientras que en la industria de servicio "tradicional" -cafés y restaurants que no responden a una cadena- el tipo de servicio suele ser igual o muy similar en todas. Difieren en los procesos de pedido y entrega de los mismos, en las formas que proponen de consumo ya sea en tienda o to-go, en las comodidades que quedan a disposición de los consumidores para consumo en el local, etc.

Por ejemplo: Starbucks propone un sistema self-service, pero que sus clientes saben que pueden pasar horas en el local trabajando, contando con terminales de conexión y cómodos livings o mesas comunitarias de trabajo; Tostado propone por ejemplo un sistema de autoservicio personalizado en el que se puede atender el pedido ya ubicado en las mesas, lo cual no genera colas de espera del producto una vez pedido; Green Eat propone un sistema autoservicio con foco en comida para llevar y cuenta con un desarrollo en packaging ideal para comidas to-go, estéticos y prácticos. También el espacio en tienda posee diferentes formatos para diferentes tipos de clientes: quienes quieren consumir rápido e irse cuentan con mesas chicas cerca del ingreso, y quienes quieren mayor relax pueden utilizar los sillones, pero ninguna situación supera la hora en el local (contrario al caso de Starbucks que a veces sus clientes se pasan toda la tarde trabajando).

La alimentación funcional: Hoy en día, la alimentación está vista como clave para el *wellness* (término en inglés que se usa generalmente para definir un equilibrio saludable entre los niveles mental, físico y emocional, obteniendo como resultado un estado de bienestar general).<sup>42</sup> Cada vez los consumidores están más interesados en conocer los beneficios de los ingredientes que consumen,

---

<sup>41</sup> (Ago 2015).G.Velazques Vargas. *Que es el servicio?*. Consultado en Puro Marketing el 09/09/2019 <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/08/que-es-el-servicio-que-es-el-marketing.html>

<sup>42</sup> (Sept 2019). *Wellnes*. Consultado el 09/09/2019 en Wikipedia en <https://es.wikipedia.org/wiki/Wellness>



en alimentarse más sano, en adquirir alimentos menos procesados. Es decir, la alimentación se vuelve funcional a los objetivos de salud y wellness. El placer está en ingerir alimentos ricos, que también sean benéficos para el cuerpo.

Tecnologización del negocio HORECA: De cara al cliente e internamente, aplicaciones que optimizan recursos, brindan data real acerca del negocio (horas pico, ingresos por temporada y hora, segmentación de los consumidores). Plataformas que ayudan a la optimización de recursos y toma de decisiones gerenciales.

Foodvenience: La mayoría de los puntos anteriores responden a un cambio de mindset de los consumidores que ocurre a nivel mundial: cada vez se quiere cocinar menos, y acceder de manera más fácil a alimentos nutritivos y ricos. Por lo que cada vez crecen más los deliverys, drive-through, sistemas pick up y el uso de tecnología para facilitar el proceso. Un nuevo concepto de convenience store + restaurant comienza a tomar más peso. Un híbrido de tiendas de conveniencia por proximidad y un mix de productos entre los cuales se encuentran diferentes tipos de comidas "to-go".<sup>43</sup>

En Chile, la petrolera Shell abrió su primera tienda de foodvenience fuera de la estación. Combinando oferta de productos de un local de conveniencia y oferta de comida fresca y caliente "to go"<sup>44</sup> Son locales que funcionan 24/7. La compañía apuesta a que 30% de las 100 tiendas que planea abrir en el futuro cercano sean "stand alone", es decir que no se encuentren en el marco de la estación de servicio.



<sup>43</sup> (Dec 2016). S.Wucherpfennig. *Foodvenience: The new lifestyle at service stations*. <https://www.petroplaza.com/news/6277>

<sup>44</sup> (Ene 2019) Consultado el 30/08/2019 en Economía y Negocios <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=538587>

Reducción de gastos: Pertinente al mercado argentino puntualmente, se agudiza la reducción de gastos por la crisis de la situación económica. Con respecto a 2017 hubo una caída del 3% del consumo según indicadores: crecimiento de marcas B en supermercados, ahorro en todos los aspectos y a través de diferentes clases sociales, ya no solo las clases bajas. Según estudios internos el consumo se redujo en un 71% de marzo a abril 2019, siendo los principales rubros afectados: escapadas, alimentos, vacaciones y bebidas.

### **Tendencias en QSR:**

QSR o Quick Service Restaurants es el término utilizado para un tipo de servicio de alimentación/restaurante que ofrece un menú limitado, homogéneo a través de los locales y cuya preparación es rápida y economiza en tiempo. Es un modelo de negocios de franquicias. Sus ingresos se dan por volumen de ventas, ya que los márgenes de ganancia por producto no son tan grandes como los de un restaurante tradicional. Lo cual determina que el tiempo de entrega, de consumo y la eficiencia de servicio es clave para la rentabilidad del local. Suelen ser locales self service (a continuación, se enumeran todos los tipos de modelos, aunque generalmente el pago se hace en el mostrador, no en las mesas), y los locales poseen poco espacio para el consumo en el local, al menos en comparación con el área de recepción, despliegue de menús y productos y sector cajas. Su foco está puesto en ofrecer un servicio estandarizado y constante a través de sus locales. Suelen tener menús preestablecidos, para facilitar la entrega y estandarizar la producción de las diferentes comidas. Los mismos ofrecen un beneficio adicional en el precio a los consumidores. A continuación, una descripción de los 3 tipos de modelo de restaurant QSR:

1. **Self-Service:** El consumidor realiza la orden en el mostrador. Paga y la retira el pedido el mismo lugar. Por ejemplo, Burger King, Green Eat, etc.
2. **Self- Service personalizado:** Ya sea el pedido de la orden o la entrega del mismo se realiza por el personal a la mesa del consumidor, uno de los dos. Por ejemplo, el modelo de Tostado.

3. **Servicio Full:** Lugares donde ambos pedido y orden se entregan en la mesa del consumidor. El servicio se encuentra más estandarizado que el de un restaurante tradicional, y el foco también está puesto en el tiempo de entrega. Quotidiano es un ejemplo de este modelo. <sup>45</sup>

Como pudo verse en los ejemplos anteriores, QSR no habla únicamente de modelos de restaurantes fast-food como Mcdonalds, Burger King, Mostaza, etc. Asociado a comidas "junk" (Se entiende por junk a la comida que contiene altos niveles de grasas y aditivos según Wikipedia). La última década mostró un sin fin de QSR ofreciendo menús de diferentes orígenes, servicios y sistemas que hacen cada cadena un universo diferente. Lo cual demuestra que el modelo de servicio enfocado en la practicidad y velocidad de entrega es un valor que perciben cada vez más segmentos.

¿Cuáles son entonces las características de los restaurantes Quick Service? Tras una visita a los mismos y un análisis de la información disponible online, determiné los siguientes parámetros del mix de marketing (4P's) y tipo de servicio:

- **Promoción:** Gran conocimiento de marca y foco puesto en la construcción de una identidad reconocible por el público.
- **Plaza:** Ubicación en zonas céntricas, de gran circulación. También en zonas de oficinas.
- **Producto:** Poseen una oferta estandarizada a través de sus locales que permite que el consumidor conozca el menú y facilite sus decisiones de compra en momentos en los que posiblemente no cuente con mucho tiempo. La calidad se mantiene constante. Y los platos suelen ser elaboraciones un poco más "sofisticadas" que las de los locales fast-food: ofrecen pastas, ensaladas, carnes y preparaciones un poco más elaboradas con un foco cada vez mayor la calidad de los ingredientes (diferenciándose de la propuesta fast-food).
- **Precio:** Ofrecen un precio intermedio entre Fast Foods (F-F) y restaurantes tradicionales. Es decir, el precio está ligado a la calidad

---

<sup>45</sup> Quick Service Restaurants. Consultado el 27/08/2019 en <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/17868-quick-service-restaurant-qsr.html>

superior del producto comparado con F-F y el plus de confort que ofrecen en los locales.

- **Servicio:** Su servicio take-away es en ocasiones más importante que el consumo in-store. Con lo cual su servicio se enfoca en la optimización de tiempo y mejoría de practicidad para este tipo de consumidor: ofrecen servicios como prepedido a través de app, self service y gran ejecución en cajas para acelerar el proceso de pago. Los packs también están pensados para facilitar el consumo sin platos o utensilios (que son facilitados por el mismo local).

Pueden ofrecer también un local equipado con sillones, livings, etc. que invite a generar un espacio de relax y distendido (para que el cliente se sienta como en casa) para quienes desean consumir en el lugar como es el caso de Starbucks, cuyos livings, mesas de estudio, facilidad eléctrica es otra de las razones por las cual un tipo de público se vuelve consumidor habitual de la cadena.

Es interesante observar las optimizaciones en los servicios de este tipo de locales, y cómo construyen una identidad de marca, una expectativa de calidad y de menú específico, como resuelven un sistema más eficiente y estandarizado para tener como referente a la hora de optimizar el servicio en las FULL. También, entender como el modelo responde a una necesidad de la sociedad y los consumidores (cada vez menos tiempo, y como no están dispuestos a comprometer calidad en el afán de lograr productos y servicios cada vez más rápidos).

### **Tendencias internacionales en tiendas de estaciones de servicio:**

Esta sección del análisis es clave para tener un panorama de innovaciones interesantes dentro de la categoría, más allá que no sean competidores a nivel país con YPF y FULL. Desarrollé un análisis de tiendas de conveniencia mundiales, para luego seleccionar los casos más interesantes de innovaciones

en formatos de tiendas en EESS y servicio. Se analizarán las innovaciones en función de las 4P del plan de marketing<sup>46</sup>.

- **Lekkerland/ Fischwerk (Alemania):**

Los datos expuestos a continuación fueron tomados de un artículo de "Global Convenience Stores Focus".<sup>47</sup>

Originaria de Alemania, la petrolera Lekkerland en la actualidad posee 90.000 estaciones de servicio en seis mercados europeos.

Se destaca por el diseño de las tiendas de vanguardia, y el formato de servicio que rompen con lo tradicional y cambia las percepciones de los consumidores sobre una tienda de una estación de servicio ofreciendo una excelente experiencia de conveniencia para el cliente.

La interesante propuesta de esta petrolera parte del hecho que el concepto en sí surgió para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores y a un entorno de mercado más abierto y competitivo. Cuando el área de marketing detectó que la necesidad del consumidor era la misma que antes, pero que las expectativas no, y habían cambiado: "ya no se conformaba con una taza de café estándar en un ambiente promedio", decidieron ofrecer una excelente experiencia al cliente y proporcionar un formato de tienda que se viera y se sintiera muy distinta a todo lo que había sucedido antes. Desde el surtido de productos, que refleja las tendencias actuales de mercado salud y bienestar, hasta un diseño vanguardista donde el cliente no siente que está en una estación de servicio.

De esta forma se centran en desarrollar y adaptar su oferta para adaptarse a las necesidades, plantean una estrategia para las tiendas que va a ser analizada a continuación.

---

<sup>46</sup> Se refiere a que el análisis de los casos de éxito se va a mencionar la parte del Mix de Marketing en el que impacta la innovación. La "P" hace referencia a las 4 de P del mix de marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción. (*Fundamentos de Marketing* sexta edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong)

<sup>47</sup> (oct 2017). F. Briggs. *Lekkerland transforms forecourt experience in Germany with Frischwerk concept*. Publicado en GCSF en <https://www.globalconveniestorefocus.co.uk/features/lekkerland-transforms-forecourt-experience-in-germany-with-frischwerk-concept/>

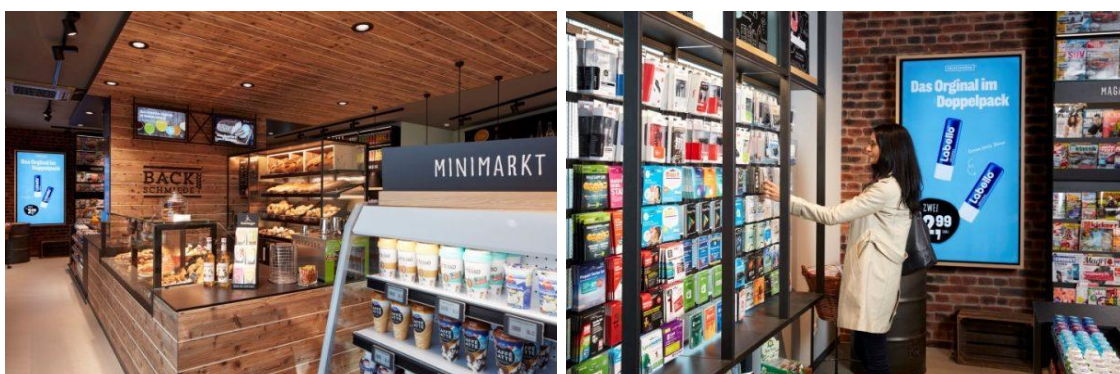


Plaza: Dentro de las estaciones de servicio, se enfocaron en ofrecer una experiencia del consumidor distinta. La transformación de las tiendas hizo que las mismas se vuelvan más atractivas para el público local y no únicamente para automovilistas que se acercaban exclusivamente por la carga de combustible.

Producto: En cuanto a la oferta de producto, las tiendas respondieron a los deseos de los consumidores de consumir productos más sanos y premium. Incluyeron también en la propuesta panaderías, ya que encontraron que ofrecer productos de supermercado no era estratégico: en Alemania hay una sobreoferta de supermercados y proxy (de manera similar que ocurre en Argentina). Ocurre otra particularidad en el mercado alemán, y es que tienen la oferta de cadenas de supermercado más baratas de Europa (Aldy y Lidl<sup>48</sup>), con lo cual resultaba difícil ser competitivos en la categoría "value" y optaron por una diferenciación a partir de una oferta "premium".

Como próximos pasos, van a incluir en la oferta de las tiendas de las EESS un "food-court" para ser más atractivos para diversos segmentos que no se complacen con la oferta de sándwiches y hamburguesas tradicionales. Se entiende por food court al formato de patio de comidas en el que existen varias cadenas y ofertas alimenticias en un mismo espacio de consumo.

Precio: Dynamic pricing: de la misma manera que Uber varían sus precios en función de la demanda (a mayor demanda mayor precio), las tiendas Fishwerk ha digitalizado los precios de los locales y los mismos se adaptan a la demanda. En horarios pico es más caro que en horarios más tranquilos.

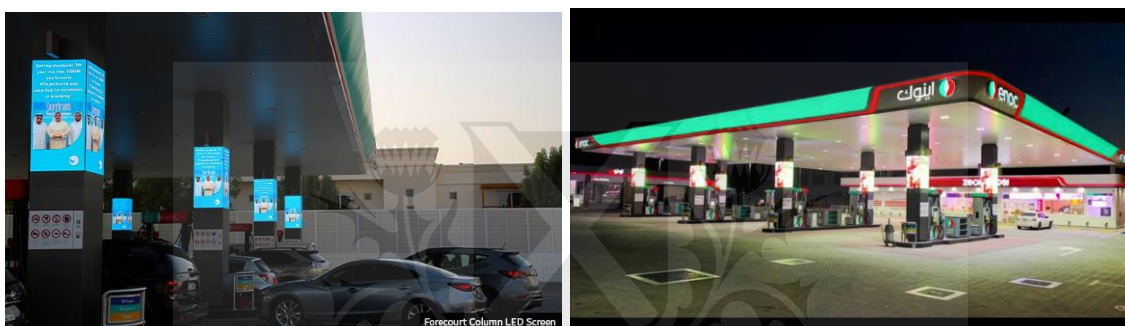


<sup>48</sup> Aldy y Lidl son supermercados económicos y exitosos de Alemania

Promoción: Su estrategia se optimizó al incluir aplicaciones que fidelizan clientes, ofreciéndoles descuentos específicos según el perfil del consumidor y el horario del día (para desayunos, almuerzos, etc.).

- **Enoc (Dubai):**

Las estaciones Enoc en Dubai, implementaron un upgrade en la forma de señalización en la playa. Digitalizaron la forma de señalización, lo cual permitió una mayor versatilidad y adaptación de la comunicación.<sup>49</sup> Dicha forma de promoción permite adaptar la comunicación al horario del día, a la estación del año, al clima e incluso al consumidor presente en playa.



- **Caltex/The Foodary (Australia):**

Producto/servicio: Propone una mejora de la experiencia habitual del consumidor en las estaciones de servicio. Una puesta premium de café localmente producido con baristas y productos de panaderías locales. Es decir, es un lugar para resolver las necesidades diarias de manera rápida y accesible.

En algunas locaciones van a incluir servicios de lavandería y lockers para recepción de envíos.

Promoción: Posee una aplicación que permite el prepagado de carga de combustible a través de la app y también la pre-compra de productos en la tienda. Lo cual optimiza tiempos y procesos de compra para clientes regulares.

---

<sup>49</sup> (Ago 2019). *Ideal implementation of digital solutions*. OCnconsultado el 30/08/2019 en <https://www.petrolplaza.com/news/22694>



- **PTT/ Noonid Foor (Tailandia)**

Producto/Servicio: Las estaciones PTT implementaron un servicio de comida "to-go" a través de foodtrucks en las playas de estacionamiento. Brindan productos más elaborados que los que se venden habitualmente en estaciones. También ofrecen un servicio eficiente que evita que automovilistas tengan que descender para retirar sus órdenes. No implementan tecnología de pre-compra, sino que el pedido debe hacerse y abonarse en la caja.



Otros ejemplos:



Imágenes de la tienda: "The Goods Mart"





Imágenes de la tienda: Eet & Gerei Store - Países Bajos

### 3.3 COMPETIDORES

Se define como competidor a las empresas que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores ofreciendo un producto similar. En función de que se determine los competidores por producto/servicio vendido o por necesidad existen dos grandes grupos de competidores para Full:

- 1) Por servicio: Corresponde a tiendas que ofrecen un servicio complementario al de la EESS, que ofrecen productos alimenticios y bebidas para conductores y acompañantes en ruta.
- 2) Por necesidad: Entrarían como competidores otras empresas que ofrecen servicios alimenticios, con un servicio enfocado en la velocidad y practicidad y que satisfacen la necesidad de alimentación de manera rápida y práctica.

**1) POR SERVICIO:** Tiendas de estaciones de servicio competidoras. Se analizan competidores a nivel nacional e internacional.

#### **Nacionales:**

A nivel nacional los 5 competidores de YPF son Shell, Axion, Oil, Puma.

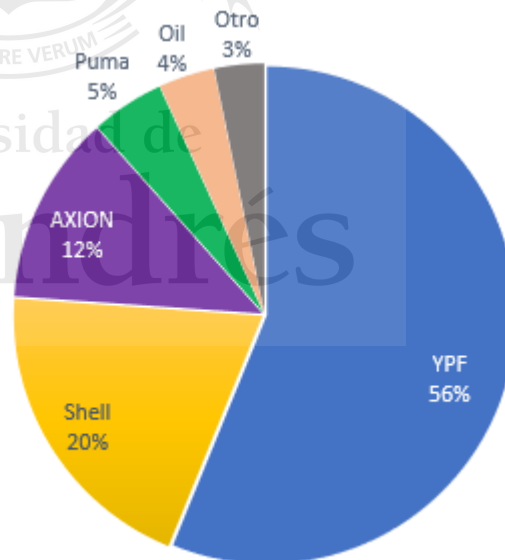
YPF representa el 37,5% del total de bocas de expendio de combustible, al igual que Shell, su share en ventas representa un porcentaje mayor al de las bocas del mercado. El resto suele performar un 1% por debajo en share de valor con

respecto al share de "cantidad de bocas".<sup>50</sup> Lo cual significa que YPF tiene más tráfico y volumen de ventas.



A continuación, el share de ventas que cada compañía representa en el mercado: <sup>51</sup>

YPF	56,2%
Shell	19,9%
AXION	12,3%
Puma	4,8%
Oil	3,6%
Otro	3,2%



<sup>50</sup> (Feb 2019). Por la caída del consumo durante 2018 cerraron casi 100 estaciones de servicio en Argentina. Consultado el 4/9/2019 en <https://www.iprofesional.com/negocios/286601-autos-combustible-gnc-otros-En-2018-cerraron-casi-cien-estaciones-de-servicio-en-Argentina>

<sup>51</sup>(ene 015). Consultado el 4/9/2019 en <https://surtidores.com.ar/cuantas-estaciones-de-servicio-hay-en-la-argentina/>

Dentro de sus estaciones cuentan con sus propias tiendas de conveniencia. Las principales a analizar dentro de esta categoría por su desarrollo y presencia son Shell y Axion, ya que el resto no presenta ninguna diferenciación.

Las tiendas de Shell se dividen en Select y Shell Shop. Siendo las primeras las tiendas más premium de las dos con un surtido más amplio y estandarizado. Dentro de su surtido no tienen la categoría de hamburguesas desarrollado ya que la empresa cuenta con la política de “Meta Cero” que indica la toma de todas las medidas necesarias para reducir los riesgos, con lo cual no compite desde el lado de comidas calientes. Las tiendas de esta petrolera suelen ser poco atractivas, de bajo impacto ya que se evidencia la baja inversión y falta de renovación.

Con respecto a AXION, han invertido en su plan de transformación con el paso de ESSO a la nueva imagen de AXION. Sus tiendas premium son las llamadas “Spot”, las cuales se destacan por ofrecer una propuesta rupturista en la categoría, con instalaciones modernas, ordenadas y limpias. Tienen una oferta amplia de productos y se encuentran constantemente desarrollando nuevos negocios y particularidades como pruebas de lockers para el retiro de envíos de mercado libre, pago con QR, asociación con Green Eat para incluirlo dentro del local. Cabe destacar que dichos desarrollos suelen ser para su tienda modelo de Avenida Figueroa Alcorta y Pampa (CABA) principalmente, quedando lejos de la escalabilidad.

**2) POR NECESIDAD:** Cafés, locales fast-food (1) y QSR (2) con propuesta enfocada en la velocidad y practicidad del servicio.

---

(1) Se define como fast-food a las cadenas de comida rápida que se caracterizan por servir comida pre-hecha. Se caracterizan por la preparación y consumo “rápido”. A imagen de los consumidores este tipo de cadenas cada vez son percibidas como “menos sanas”.

(2) QSR significan Quick Serving Restaurants, a propósito del presente trabajo, QSR se diferencia de Fast-food en tanto que la variedad de la oferta de productos no se limita a “comida chatarra”, y se relacionan en tanto que el servicio se encuentra sumamente estandarizado en cada cadena, las comidas se encuentran pre-hechas y la transacción es también rápida. Se analizará en profundidad este concepto más adelante

Si se comprende la FULL como espacio de esparcimiento con una propuesta y servicio enfocado en la practicidad y velocidad del servicio, entonces cafés y locales fast food serían competidores de las tiendas. También, ya que son una alternativa "de paso" para satisfacer la misma necesidad de alimentación.

- **Grandes cadenas:**

Poseen una propuesta clara de producto: café, hamburguesas, pizza. El consumidor sabe exactamente qué esperar del lugar. Ofrecen un servicio constante a través de sus diferentes locales. Muchas veces se encuentran también anunciados en rutas, de la misma manera que las tiendas de las estaciones de servicio.

Este grupo de competidores resulta interesante y podría ser enriquecedor para el negocio ya que es un mercado que posee modelos de negocios bien contruidos y con propuestas muy diferenciadas.

	<b>Mcdonalds</b>	<b>Mostaza</b>	<b>Green Eat</b>	<b>Tostado</b>
<b>PLAZA</b>	Zonas de gran circulación Autoservicio	Zonas de gran circulación Autoservicio	Zonas de gran circulación Autoservicio	Zonas de gran circulación Autoservicio Personalizado: Se ordena en caja y se retira con beeper
<b>PRECIO</b>	\$395	\$360	\$300	\$333
<b>PRODUCTO</b>	Se basa casi totalmente en menús, se puede pedir también fuera del combo	Se basa casi totalmente en menús, se puede pedir también fuera del combo	Proponen Menu's Tienen platos estacionales	Exhiben el menú, poseen algunos combos.
<b>PROMOCIÓN</b>	Fuertemente promocional/discount a través de la mayoría de los medios. Mucha inversión en campañas también	Fuertemente promocional/discount a través de la mayoría de los medios. Mucha inversión en campañas también	Cero inversión en medios, comunicación a través de medios propios: local y SM	Cero inversión en medios, comunicación a través de medios propios: local y SM

Cuadro generación propia

La comunicación de promociones cumple un rol fundamental en la estrategia de cadenas fast-food. Como puede verse en el cuadro de realización propia expuesto a continuación, comunican tanto en medios

masivos, en el local, como incluso a veces a través de redes sociales, mientras que las cadenas más healthy basan su comunicación en platos e ingredientes in store y a través de social media, y no en medios masivos.

	Cadenas healthy	Cadenas F-F
Mass-media	No comunican	Contenido Hero y promocional 
In store		Fuerte en promo 
Digital	 Productos, lifestyle e ingredientes	 Contenido Hub y algunas promos

Cuadro generación propia

- **“De barrio”:** Cafés y restaurantes que no poseen una construcción de marca y equity.

### 3.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El análisis parte de los conocimientos generales de los consumidores de FULL que posee el departamento de marketing de la compañía.

Aproximadamente, el 70% de quienes consumen en las tiendas llegaron manejando, casi un 20% caminando y el resto son acompañantes en ruta. Solo el 28% de quienes ingresan a la estación a cargar combustible se dirigen luego a la tienda de la EESS.

El tiempo promedio de permanencia es de 15 minutos en tienda, y la frecuencia de visita a una estación de servicio es de un promedio de 3,2 veces al mes.

Casi el 70% de los consumidores realiza una compra “to-go”, y el consumo es mayoritariamente “solitario”: es decir a efectos prácticos y concretos, ingresan solos a las tiendas, mientras que un 30% se queda en la tienda.

Las principales barreras por las que los clientes no bajan a las tiendas FULL son:

- Falta de costumbre y comodidad (Alrededor de un 30% consideró que no hacía falta)
- Percepción de alto precio (20%)
- No tiene tiempo (Un 15% estaba demasiado apurado)

La percepción de precio elevado y la falta de tiempo del automovilista son dos cuestiones a tener en cuenta para el desarrollo de una propuesta que se adecue más a las necesidades de los potenciales clientes.

## **SEGMENTACIÓN**

El siguiente análisis y posterior enumeración de los diferentes parámetros ayudan a construir una segmentación precisa de los consumidores en tiendas de estaciones de servicios. Los parámetros y la segmentación son conclusiones obtenidas a partir de la observación realizada en las tiendas FULL y una posterior encuesta online (Anexo 2).

Se comenzó la investigación tomando la información que existía en la compañía acerca de los consumidores (Desk Research) realizadas por las principales agencias de investigaciones de mercado del país. Sirvieron como base para plantear el análisis específico para el presente trabajo. A la fecha, dichas investigaciones no reflejaban el comportamiento y una segmentación actual de nuestros clientes, tras la modernización de la marca FULL y el relanzamiento de estas. Por lo cual se procedió a avanzar con una investigación cualitativa llevada a cabo en dos estaciones remodeladas bajo el nuevo concepto.

Se llevaron a cabo 5 entrevistas cualitativas individuales, exploratorias y aleatorias on site para tener un primer acercamiento a los consumidores y poder detectar los primeros insights y pautas generales, a ser validadas posteriormente con una investigación cuantitativa a través de una encuesta online. En las visitas a las tiendas también se obtuvo información a partir de la observación de las reacciones de los consumidores y sus hábitos.

La encuesta fue realizada a través del método CAWI, online a 70 encuestados



Criterio de selección: Habitantes de CABA y GBA que hayan visitado una estación de servicio como conductor o acompañante en los últimos 3 meses.

El fin de la investigación es poder contar con una segmentación acorde a los consumidores actuales para poder desarrollar una estrategia de marketing acorde.

El objetivo de realizar una **segmentación** es el entendimiento de las personas que no consumen en FULL, saber cuáles son sus motivaciones y barreras y establecer una propuesta de marketing que satisfaga de mejor manera a los clientes que más nos interesan.<sup>52</sup> Por ende las cuestiones claves son: quienes son/qué quieren y que valor representan para la compañía.

Los parámetros definidos para la segmentación de la audiencia son:

- Geográfico: El consumidor puede acercarse a tiendas Urbanas o Rurales. La proporción de consumidores está dividida entre automovilistas y no automovilistas. En zonas rurales, casi el 100% de las personas que ingresan a una FULL se encuentran viajando en un vehículo. En estas tiendas, un muy bajo porcentaje es consumidor habitual.
- Por frecuencia: El consumidor puede ser habitual o eventual. En el caso de habitual tiende a tener que ver con la proximidad de las tiendas en la zona donde vive o en rutas habituales de los consumidores. Luego con la comodidad, buena atención seguridad, y el espacio de distracción que ofrece. Va al menos una vez cada 15 días. En cuanto al consumidor eventual, su visita a la tienda es una consecuencia principalmente de "la carga de combustible" y la facilidad de acceso de la estación de servicio en el camino del consumidor, así como una necesidad secundaria de alimentación o de receso del manejo.
- Tiempo de permanencia: Al paso o de permanencia. De paso implica a los consumidores que pasan alrededor de 5 minutos dentro de una tienda, es decir su consumo es on-the-go. Quienes son usuarios de permanencia son aquellos que consumen los productos en el lugar, utilizan el lugar por más tiempo.

---

<sup>52</sup> Consultado el 27/08/2019 en <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16952-market-segmentation.html>

- Beneficios percibidos: Para alguno será la velocidad de compra, para otros el tener un espacio de recreación, o tener una respuesta a múltiples necesidades.
- Uso de instalaciones: quienes lo aprovechan como “oficina móvil”, para uso social (aunque son menos del 30% del total de clientes): por proximidad los clientes lo utilizan a la salida del colegio, o para reunirse con amigos, solo por conveniencia cómo un “kiosco” (casi el 60%).
- Forma de acceso: En auto (80%) o caminando (20%).

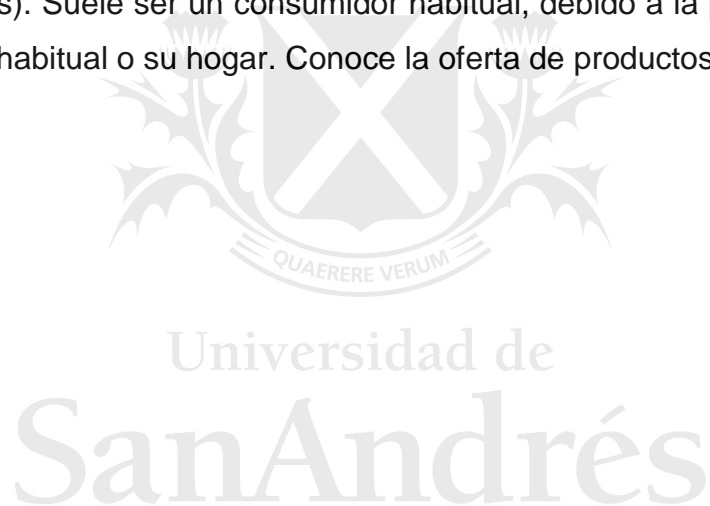
Tras la enumeración de los parámetros, se describen los siguientes segmentos de consumidores de Full:

- **CONDUCTOR ON-THE GO**: Su driver para llegar a una EESS tiene que ver con la necesidad de combustible. La propuesta de valor principal que Full ofrece a este perfil de consumidores tiene que ver con una resolución rápida y práctica de todas sus necesidades, es decir tiempo y practicidad. Generalmente, no pasan más de 5 minutos en la tienda, es decir compran y no consumen en el lugar, su consumo es on-the-go. Acceden a tiendas que se encuentran en rutas camioneras, o rutas plenas (rutas no próximas a destinos urbanos) en las que la mayoría de los consumidores son hombres y en situación laboral. La frecuencia con la que cada individuo reincide lo hace eventual, va al menos una vez cada 10 días.
- **VIAJERO IN SITU**: Su driver principal es la resolución de sus necesidades básicas en ruta: cargar combustible, utilizar el baño, posibilidad de descanso y de alimentarse de manera rápida. Tienen múltiples necesidades y buscan un lugar que satisfaga todas juntas: necesidades del conductor, las necesidades de un acompañante que necesita utilizar el baño, o de alguien que tiene sed o quiere alimentarse. Suelen consumir los productos en el lugar y disfrutar brevemente de las instalaciones, por ende, pasan definitivamente más de 5 minutos en la tienda, pero no hacen extensa su visita ya que su foco está en seguir viaje. Es un tipo de consumidor eventual y cíclico. Hay épocas del año en las que se los



encuentran en mayor proporción que en otras (verano por ejemplo en trayectos de ruta específicos).

- **CONSUMIDOR PROXY:** Es un consumidor cuyo driver a la EESS, es la tienda y no la carga de combustible en primer lugar. Para este consumidor, los drivers y beneficios que obtienen de la FULL son los equivalentes a los de otro tipo de local de conveniencia, café y fast-food: la posibilidad de tener un espacio de esparcimiento, descanso, estudio en el que se sienten cómodos y pueden disfrutar del consumo de productos en el lugar u on-the-go. Son consumidores de zonas urbanas principalmente, no encontramos habitualmente a este tipo de consumidor en ruta (aunque puede haber en rutas suburbanas, cercanas a ciudades y barrios). Suele ser un consumidor habitual, debido a la proximidad con su ruta habitual o su hogar. Conoce la oferta de productos de la tienda.



## 4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Una vez contextualizado el marco en el que operan las tiendas, se profundiza en un análisis de la situación interna de la compañía. En la misma se analizará:

- A. Historia
- B. Misión, Visión y Valores
- C. Mix Marketing
- D. CANVAS
- E. Análisis FODA

Dentro del negocio total de las estaciones de servicio, las tiendas representan en promedio un 20% del total de la facturación, un 25% GNC y un 50% combustibles.<sup>53</sup> Además, las tiendas FULL brindan una imagen positiva a la estación en su conjunto que se traduce en un mejor mix de combustibles, por ende, en mayores resultados económicos.

A modo de comprender el negocio de las EESS de manera integral y sus costos operativos, el 65% está destinado a la mano de obra, el 16% a los servicios, el 14% a impuestos y el 3% a seguros<sup>54</sup>.



Las tiendas Full nacieron en el año 2002 después de que finalizó la licencia para operar la cadena norteamericana AM/PM que había sido traída por el grupo Repsol.

Las AM/PM fueron clave en el desarrollo del negocio ya que incorporaron en el mercado un formato no conocido hasta el momento de tiendas de conveniencia con foco en Cafetería y Comidas bajo una estética definida y con una propuesta

<sup>53</sup>Consultado el 4/9/2019 en [https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones\\_de\\_servicio\\_en\\_Argentina](https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones_de_servicio_en_Argentina)

<sup>54</sup> Consultado el 4/9/2019 en [https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones\\_de\\_servicio\\_en\\_Argentina](https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones_de_servicio_en_Argentina)

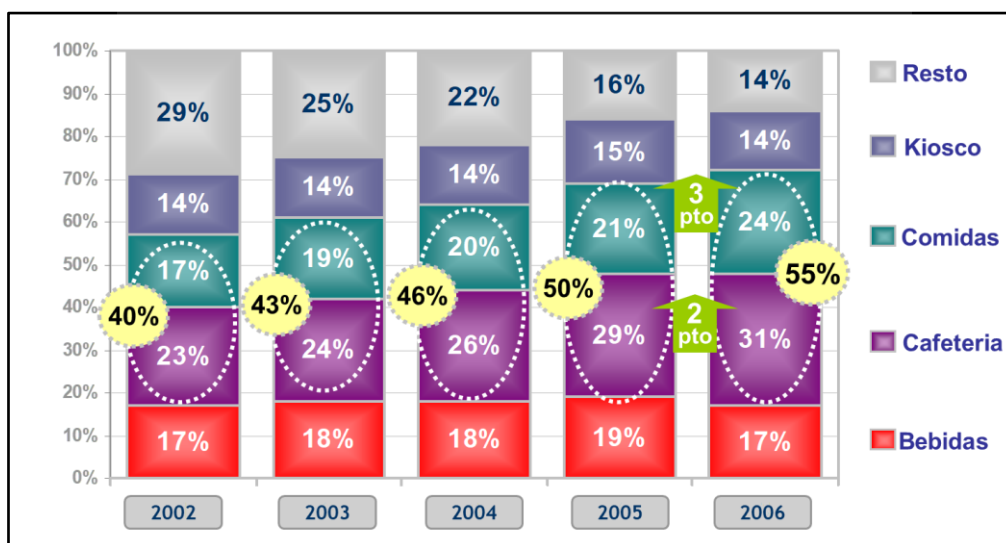
de valor sólida. Hasta ese entonces YPF solo contaba con algunos Servicompras y minimercados sin lineamiento alguno con surtidos diferentes decididos por cada operador. La incorporación de las franquicias americanas sirvió tanto para educar al mercado con la nueva propuesta como de aprendizaje para la petrolera.

En el año 2002, con la gran crisis del año 2001 que impactó fuertemente en los márgenes de las tiendas había que decidir sobre las nuevas tiendas de YPF:

- Traer un jugador internacional
- Alianza con un jugador local
- Desarrollo in house

Luego de varias investigaciones y analizar todas las opciones se optó por desarrollar una franquicia propia. Con varios estudios que acompañaron esta implementación nació "FULL". Con un logotipo en cursiva acompañado por la marca YPF nació como un nuevo espacio de "bar de conveniencia", un lugar con los mismos valores, pero con la modernidad que el consumidor del siglo XXI requería, con identidad propia y ventajas funcionales. Además, fue poco a poco desarrollando las categorías más rentables: Comidas y Cafetería, incluyendo productos que acompañaran este progreso.

En el siguiente cuadro, realizado con información de las ventas de los primeros años de Full podemos visualizar la evolución del mix de categorías:



Fuente: Informe de evolución de ventas YPF FULL 2006

En el año 2006 se realizó un restyling de la marca Full.

En el 2015 se desarrolló un nuevo concepto Full que significó más que un cambio de arquitectura y mobiliario. Es una renovación más profunda, es más: sustentable, tecnológico y saludable.



Por su diseño vanguardista, el nuevo Full brinda un espacio atractivo para el encuentro, el estudio, el trabajo o simplemente para el descanso. Para esto incorpora lugares para la lectura, conexión Wi-Fi de alta velocidad, y terminales en todas sus mesas para cargar diversos dispositivos electrónicos, como celulares, notebooks, tablets, entre otros.

Asimismo, las nuevas tiendas refuerzan el concepto de sustentabilidad al sumar cestos específicos para la separación de residuos; la utilización de materiales ecológicos para los vasos y servilletas como el poli-papel; y bolsas reutilizables marca Full.

Otra de las novedades se focaliza en la opción de alimentos saludables como, frutas, ensaladas, jugos naturales, etc.

Presenta además un cambio de layout dejando de ser el autoservicio, donde el cliente era quien agarraba su comida y la colocaba en la bandeja para luego

pasar por el sector de cajas. Ahora, la nueva imagen cuenta con el sector de góndola y bebida igual, pero es el vendedor quien toma el pedido y entrega.

Este nuevo layout se pensó con el objetivo de continuar haciendo crecer las categorías comida y cafetería. Lo acompaña también un nuevo formato de Menú Boards Digitales donde se actualizan los contenidos de acuerdo con el horario.

La primera tienda se inauguró en mayo 2016 en Vicente López, Buenos Aires, y hasta hoy se han sumado más de 200 tiendas con este formato, si bien el 100% ya se sumó al concepto con nuevos elementos de comunicación y logo Full.



Evolución de logo de tienda Full.

El Retail es un negocio dinámico y competitivo, lo que exige a la compañía innovar y continuar superándose día a día, buscando que los clientes vivan una experiencia positiva en las estaciones.

### 4.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### Misión

Atraer tráfico a la Estación a través de una experiencia placentera que dé solución a múltiples necesidades del cliente y potencie la venta integral e imagen de YPF.

#### Visión

Ser el punto de encuentro preferido donde vivir una experiencia de consumo placentera, ágil y tecnológica on the go.

## Valores

- Cercanía con nuestros clientes
- Calidad en procesos y productos
- Transparencia, respeto y profesionalismo
- Inquieta, innovadora y amigable
- Sustentable y responsable

## 4.4 MIX DE MARKETING

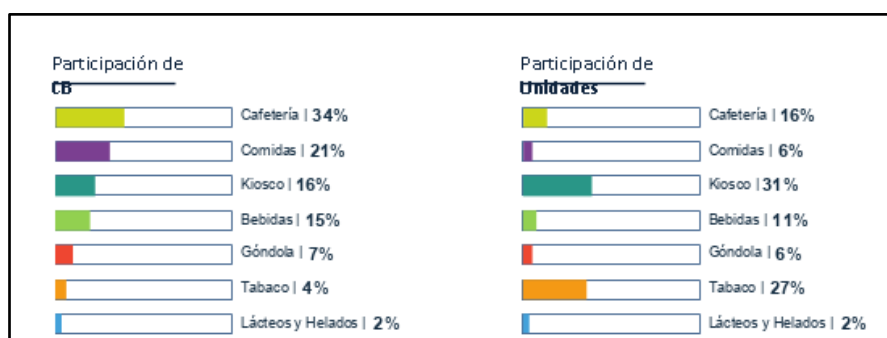
### PRODUCTO

La red Full comprende 550 tiendas ubicadas a lo largo y ancho del país en puntos estratégicos que representa el 37% de las estaciones de servicio YPF. De las mismas, el 28% de las tiendas son propias, dirigidas por OPESSA y el restante franquicias.

El surtido se encuentra dividido en cinco categorías principales:

1. Cafetería,
2. Comidas (frías y calientes)
3. Kiosco y Tabaco
4. Bebidas
5. Góndola (junto con lácteos y helados).

Actualmente hay 2100 SKU repartidos entre todas las categorías. Existen diferentes niveles de surtido (avanzado, intermedio y básico) como también 5 niveles de precio determinados en función de la ubicación y NSE del entorno de la Tienda.



Fuente: datos internos de la empresa



En volumen de venta total, Cafetería representa el 34% y comidas el 21%, siendo también las dos categorías con mayor margen como puede verse en el gráfico anterior. Ambas categorías tienen un potencial de crecimiento, debido al porcentaje de ventas unitarias que representan es aún bajo (16% y 6% respectivamente). Cafetería tiene una muy buena percepción, un 41% considera el café de Full Muy Bueno y Excelente según la encuesta online realizada (Anexo 2). También consideran que las instalaciones están adecuadas para su consumo.

Comidas estaba entre los puntos más débiles en cuanto a percepción de los consumidores según una encuesta realizada por la compañía en 2005, con lo cual los últimos años se trató de mejorar la oferta en cantidad de opciones y calidad de la misma. Aunque, resultados a la fecha, no es significativa en venta unitaria creció bastante.<sup>55</sup> Sigue existiendo una oportunidad optimizar la oferta de productos alimenticios propios.

Kiosco representa un 16% en valor si bien en volumen unitario es la principal categoría representando el 31% de todos los SKU vendidos (lo cual quiere decir que el margen de esta categoría es mucho más bajo que las anteriores mencionadas). La venta de tabaco también deja un margen chico dentro de las FULL, pero son significativas en cuanto a volumen unitario vendido y como generador de tráfico y ventas complementarias.

## **PRECIO**

Existen diferentes estrategias de fijación de precio según los parámetros que se utilicen y los objetivos de posicionamiento. Para las FULL la estrategia es la de precios competitivos.

**Fijación de precios basada en la competencia:** Las FULL buscan posicionarse competitivamente con precios accesibles correlativos a los precios de sus competidores directos. En cuanto a la definición de competidores, tomas diferentes según la categoría del producto.

Kiosco y bebidas: Toma como parámetro los precios de la Shell.

---

<sup>55</sup> Investigación de mercado y reportes internos de la compañía



Comidas: Trata de no ser más caro que McDonald's con sus combos. Se encuentran atentos a los precios de este competidor para fijar los mismos.

Cafetería: Toma como referente precios de Havanna, ya que su oferta de cafetería es más premium y linkeada a esta cadena de cafetería más que a la oferta de su competidor petrolero, Shell.

Dicho método acarrea un bajo riesgo, al tener otros competidores con precios similares ya que disminuye la posibilidad de que los consumidores no elijan la marca por un tema de pricing. Aun así, existe una percepción de que los precios en FULL son más caros que los del mercado, con lo cual habría que encontrar nuevas formas de trabajar sobre esta percepción, acercando precios y promociones a los potenciales consumidores.

Ofrece menús que representan un beneficio económico a la hora de las comidas, incluyendo bebida y plato principal, cómo también combos para cafetería (café con medialunas, latte con muffin, etc.)

## **PLAZA**

Para el análisis de plaza, realicé tres visitas a las tiendas de Full (Anexo 2). La elección de estas corresponde al hecho que son tiendas renovadas, y por ende muestran el tipo de diseño que tendrán eventualmente el resto de las tiendas a nivel país.

Las nuevas tiendas proponen una innovación con respecto al tipo de servicio que ofrecen: de self-service a self-service personalizado para lo que es cafetería y comidas. Este cambio repercute en ventas por categoría y en la distribución y aprovechamiento del espacio.

Por el lado de las ventas, la nueva distribución incrementa las ventas en cafetería y comidas (categorías con mejores márgenes) y genera una disminución de ventas de kiosco. Los clientes que acceden a cafetería y comidas valoran el nuevo tipo de servicio, y resulta desfavorable para kiosco y góndolas debido a la ubicación de góndolas en función de la circulación en tienda. La compra de Kiosco tiende a ser una compra más impulsiva y por antojo, y la lejanía de kiosco

con respecto a la caja, y la circulación no forzosa por las góndolas, genera dicha disminución en las ventas.

En cuanto al aprovechamiento del espacio, surgen nuevos sectores que proponen nuevas formas de vivir el espacio: sectores de conexión con mesas comunitarias, livings para mayor relax, o mesas para un consumo más "express".

En el modelo anterior el mostrador generaba la división entre el espacio de compra y de consumo, en el actual es una arteria de circulación que conecta los dos ingresos a tienda. El mostrador ya no ocupa un lugar céntrico (que es necesario en un modelo de autoservicio) sino que se ubica al costado y ocupa menos del 20% del total del espacio versus entre un 30 y 35% aproximadamente de antes. Se achica la proporción de góndola y kiosco con respecto al tamaño total, y el paso por tienda ya no se encuentra obligado por el sector de góndolas (lo cual justifica la caída de ventas de esta categoría).

Surgen nuevos espacios en tienda para el consumo: espacios de conectividad, livings más distendidos, y se mantienen las mesas de la tienda anterior. Es decir, el espacio que se ahorra en kiosco se aprovecha para mejorar la experiencia de cliente que consume en tienda. A continuación, un croquis de la diagramación de los elementos en la nueva tienda:



Croquis de la estación de ruta La plata - Generación propia.

## **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Se define como publicidad a la estrategia de comunicación de una compañía que trata de construir sobre la imagen y posicionamiento de un producto/servicio, como objetivo final siempre el incremento en ventas.

Promoción en cambio, busca un impacto comercial directo. Las mismas son claves para incrementar el volumen de ventas a una categoría o producto determinado en el corto plazo. Las mismas nunca impactan sobre la construcción de marca y valor a largo plazo.

Full cuenta en gran parte con la promoción en sus estrategias de venta, las cuales se comunican en **medios propios**: Sitio web y tienda.

---

Los medios según esta clasificación pueden ser propios, pagados o ganados. Dentro de los medios propios se encuentran aquellos recursos que son propios de la empresa, para los cuales no debe incurrir en gasto para comunicar. Medios pagos son aquellos de terceros, que para comunicar se debe pagar (televisión, radio, diarios, Google ads, etc.). Y se entiende por medios ganados a comunicaciones generadas por terceros como pueden ser influencers o celebrities hablando de una marca, o prensa que tome una noticia por cuenta propia.



Ejemplo de algunas promociones realizadas.

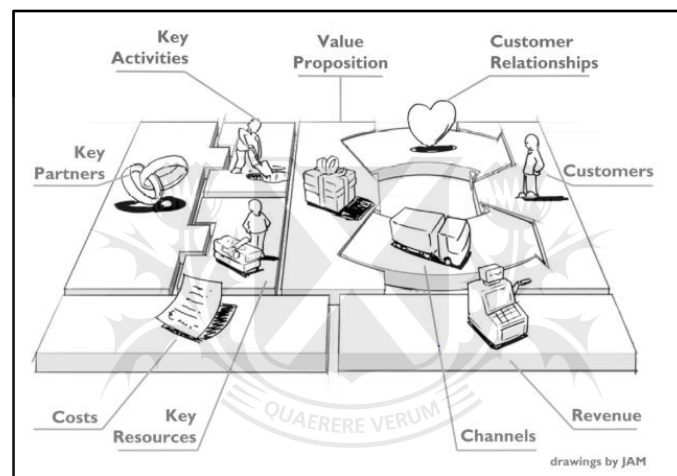
Entre las promociones que se destacan:

- Promociones bimestrales: las mismas son descuentos de productos negociados con las industrias para realizar 2x1, 3x2 o precio promocional.
- Promociones con Serviclub: 1000 km x \$100: Con compras superiores a \$240 puedes acceder a un descuento de \$100 canjeando 1000 km.

- Promociones de lanzamientos: dependiendo el producto, se generan promociones específicas para incrementar el trial del nuevo producto.

## 4.5 CANVAS

Para explicar el modelo de negocio de Full utilizaré el Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder que permite visualizar la idea y visión de un modelo según 9 campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo.



### Segmentos de Mercado

La segmentación siguiente, divide a los grupos de consumidores principalmente desde un parámetro comportamental y también de los beneficios que perciben y esperan los clientes con respecto a la Full.

La misma, nuclea segmentos diferentes que coinciden en “el consumo al paso”

**CONDUCTOR ON-THE-GO:** Son conductores que realizan el recorrido habitualmente, y suelen cargar nafta en la misma EESS. La FULL representa una resolución rápida y práctica para acceder con el auto a resolver sus necesidades de alimentación, bebida, etc., generalmente para llevar. Conocen el lugar, y también saben de antemano que quieren consumir. Es una visita concreta y efectiva que dura en promedio menos de 5 minutos.

VIAJERO IN-SITU: Conductores y acompañantes que son clientes eventuales de Full ya que no son rutas que realicen habitualmente. Consume los productos en el lugar, aprovechan las tiendas para distenderse del viaje. Las Full representan un lugar de distensión y resolución de necesidades de todos los miembros de la familia. Acceden a la EESS por la facilidad de acceso en ruta y porque resulta práctico para su recorrido. Y acceden a full por que representa una resolución holística para todas sus necesidades: Es decir, FULL representa una solución para todos con sus diferentes necesidades.

CAMINANTE PROXY: Acceden a la tienda caminando. Es una tienda que se encuentra cerca de su hogar o de su ruta habitual. Su necesidad primaria tiene que ver con una necesidad de alimentación o antojo. Su consumo puede ser para llevar o consumir en el lugar. También suelen saber de antemano que es lo que buscan dentro de tienda.

### **Propuesta de valor**

Es el total de productos y servicios que ofrece una empresa a un segmento específico de clientes. Los mismos deberían ser pertinentes y considerados como un valor para los potenciales consumidores.<sup>56</sup>

La propuesta de valor de Full por ende es ser una solución para las diferentes necesidades de los clientes "de paso" en ruta y zonas urbanas.

Representar un espacio conocido, de rápida transacción y de ubicación accesible que resuelve necesidades de clientes en ruta o de paso de manera integral: sanitarios, playas de estacionamiento accesibles, tiendas con oferta amplia de productos entre los cuales se encuentran: cafetería, comidas frías, comidas calientes, kiosco, productos de góndola. Las FULL se posicionan como tiendas premium, y se valen de la tecnología para ofrecer un mejor servicio.

El valor de marca de FULL hace que los clientes ya sepan de antemano el tipo de servicio que se ofrece en la estación, los productos que pueden encontrar,

---

<sup>56</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

que pueden disponer de un espacio cómodo, agradable y práctico de consumo in situ de alimentos.

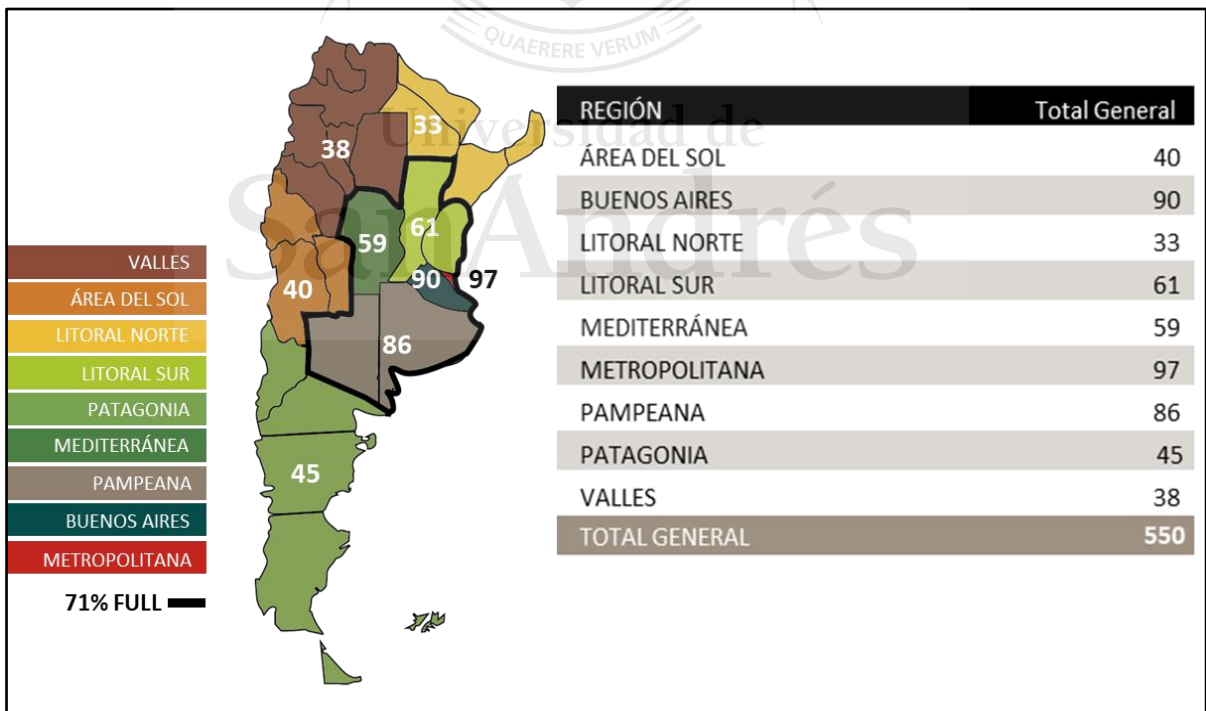
Beneficios Asociados: Accesibilidad, Seguridad, Tranquilidad, Comodidad.

Es clave comprender que la Full es un anexo complementario a la EESS, por ende su cliente principal corresponde al cliente de YPF que va a cargar combustible y su propuesta de valor principal responde también a las necesidades de este cliente: la forma de acceso está pensada a partir de playa y provee de estacionamiento para facilitar el descenso para acceder a tienda, se entiende que es una persona con poco tiempo y que está de paso por ende el sistema trata de ser lo más eficiente posible.

### Canales de distribución

YPF Full cuenta con 550 distribuidas en todo el territorio argentino.

La empresa divide al país en 9 regiones y el 70% de las tiendas se concentra en sólo 5 de ellas (esto se representa en el mapa debajo).



El mapa muestra la cantidad de tiendas FULL por región

## **Relaciones con Clientes**

Se define como el tipo de nexo que establece la empresa y sus consumidores.<sup>57</sup>

YPF y FULL buscan interactuar con los consumidores más allá de la sola carga de combustible. Las Estaciones YPF son aliadas para el viajero en cuanto a que resuelvan todas sus necesidades de combustible, alimentación, higiénicas “de paso”.

**El tipo de servicio que presta FULL a sus clientes es de self-service, ya que el valor principal al cliente tiene que ver con la practicidad y velocidad del servicio principalmente, con lo cual este sistema es más eficiente y rápido para resolver la necesidad de varios clientes en simultáneo.**

- Espacios para distenderse y consumir in situ o to-go y para los automovilistas y transeúntes. Ofrece comodidades adicionales como enchufes, cargadores de celulares, free-wifi, diarios a disposición de los consumidores.
- Programa de fidelización Serviclub: 1 peso invertido equivale a 1 kilómetro en las tiendas FULL, los cuales se pueden canjear por descuentos a partir de la utilización de los KM. Pueden también acceder a sorteos y promociones específicas.
- Aplicación: Acelera el proceso de pago en playa y para tiendas, permitiendo el pago de carga y productos a través de un código QR. La aplicación está linkeada a la tarjeta de crédito elegida por el usuario y a su cuenta Serviclub.

## **Estructura de Ingresos**

Los cuatro bloques/ejes antes mencionados constituyen un valor a través de su propuesta de negocio para un determinado grupo de clientes/consumidores, a través de canales específicos, construyendo un tipo de relación con los mismos, que se traduce en ingresos para la compañía. A continuación, una descripción de cómo se genera la retribución monetaria por los servicios prestados.

La estructura de ingresos difiere en ambos modelos de la siguiente manera:

---

<sup>57</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)



- Para la tienda: Venta al consumidor final de productos ofrecidos en los locales.
- Para YPF: Regalías de las tiendas y cánones de las industrias. En algunos casos podría considerarse las ganancias de las tiendas propias, aunque son manejadas por la empresa OPESSA S.A.

### **Actividades Clave**

Son las tareas clave que construyen sobre la propuesta de valor al cliente.<sup>58</sup>

- Servicio de carga de combustible: Si bien no es una actividad realizada específicamente por el personal de la tienda, esta actividad es clave para el éxito. El atractivo de la FULL se basa principalmente en el hecho de encontrarse en la misma estación de servicio donde los automovilistas se encuentran obligados a hacer una parada técnica de carga de combustible para continuar su recorrido.
- Representar una solución para las diferentes necesidades de los clientes "de paso" en ruta y zonas urbanas.
- Proveer un servicio eficiente: en tiempo y forma a través de la automatización y estandarización.
- Ser constantes en el servicio prestado y en la oferta de productos ofrecida a través de las diferentes tiendas en el país.
- Selección de proveedores de calidad y competitivos en precios.
- Capacitación a los vendedores: en atención y realización de café y comidas para brindar un servicio de calidad y consistente.
- Incorporación de tecnologías e innovaciones para mantener su posicionamiento premium y tecnológico, estar a la vanguardia en tiendas de servicio.
- La actividad de marketing para mejorar la rentabilidad de la tienda y su oferta para volverse más competitivos y atractivos.
- Localizaciones: La detección de tiendas "Servicompras" con potencial para seguir creciendo la red FULL (con mayor tecnología y más premium).

---

<sup>58</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

- Actualización del surtido, buscando incorporar nuevas tendencias y demandas del mercado, haciendo hincapié en productos de comidas y cafetería para lograr mejores resultados.

### **Recursos Clave**

Los recursos clave son activos de la compañía, sostienen y mantienen el negocio.<sup>59</sup>

- "Location, Location, Location"<sup>60</sup> Locales con locaciones estratégicas y accesibilidad es el principal recurso de las tiendas: 550 distribuidos por toda Argentina.
- Intangibles: Valor de marca YPF.
- Capital humano: Empleados capacitados para cumplir con los estándares de calidad y comunicación de la franquicia.
- Equipo de negociación, categorías y marketing.

### **Alianzas y asociaciones Clave**

Se mencionan a continuación las alianzas que son claves para el funcionamiento y propuesta diferencial del negocio: aquellas que permiten optimizar las operaciones, brindar un servicio sólido, reducir los riesgos en el negocio, etc.<sup>61</sup>

- Con el gobierno: aunque no es una relación directa que tenga FULL, la relación de YPF con el gobierno de turno puede influir en acciones o decisiones internas.
- Con las industrias: Las relaciones que se establecen desde el departamento de categorías con los proveedores e industrias clave permite: oferta de precios más competitivos y promociones atractivas para clientes, entre otros.

---

<sup>59</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

<sup>60</sup> Dicho utilizado en el rubro inmobiliario para hacer énfasis en que el valor y el precio de una propiedad tiene que ver con la locación de la misma en primer lugar (más allá del tamaño y comodidades propias). Las inversiones más seguras son en las locaciones con mejor ubicación.

<sup>61</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

- Con la logística: el proveedor de logística es clave para llegar a lo largo y ancho del país, cumpliendo con los requerimientos de stock en tiempo y forma.

### **Estructura de Costos:**

Los tres últimos bloques describen los gastos en los que la compañía incurre al prestar un servicio a través de las actividades que realizan, los recursos que poseen y las alianzas que generan.<sup>62</sup>

Tomando los conceptos de Porter acerca de la competitividad de las empresas, las actividades y recursos clave en el caso de tienda FULL no buscan una máxima eficiencia en costos, sino que están centradas en construir valor enfocado a los automovilistas: resolución de necesidades en un contexto en el que no podrían satisfacer sus necesidades de otra manera (hablando de las necesidades que surgen en ruta). Existe una suerte de "mercado cautivo" en términos generales, y sobre todo en ruta. En una medida mucho menor en zonas urbanas, donde debe diferenciar aún más su oferta para ser competitivos.

- Marketing: La inversión realizada para campañas de marketing: medios de comunicación, pago a agencias involucradas en el desarrollo de la propuesta, sueldos de personal de marketing.
- Gastos de las tiendas: Costo de mercadería vendida, Sueldos de personal, Mantenimiento, Regalías (5% en promedio). Puede contemplarse el coste del espacio por metro cuadrado, pero suele contemplarse sólo durante la evaluación de costos total estación de servicio.

## **4.6 FODA**

El FODA es una herramienta estratégica que ayuda a analizar la situación de una compañía en un mercado específico. Ayuda a comprender las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno de la compañía), en el marco operativo de la misma (mercado/ análisis externo). Analiza las fuerzas del

---

<sup>62</sup> (Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)

mercado que podrían ser ventajosas para la empresa en "oportunidades" y aquellas que podrían ser desventajas para la misma en "amenaza". Es decir, oportunidades y amenazas se generan por factores exógenos a la compañía. El análisis de la empresa bajo estos parámetros logra simplificar la situación en función de poder tomar decisiones estratégicas.<sup>63</sup>

<h2 style="text-align: center;">FORTALEZAS</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b> Las EESS se localizan en zonas de mucho tránsito y claves de circulación.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>EQUITY DE YPF</b> YPF es una de las empresas petroleras con más equity en la Argentina.</p> </div> </div>	<h2 style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>CAPITALIZAR TRÁFICO</b> Aprox. el 80% de las personas que están en playa no van a la tienda.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>24/7</b> La full puede capitalizar los horarios de menor facturación, en los que ningún competidor está abierto.</p> </div> </div>
<h2 style="text-align: center;">DEBILIDADES</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>PERCEPCIÓN DE PRECIO</b> Más allá de que no se justifique con el precio real, la gente asume que los precios en full son más elevados.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>TORNOS DE BAJA FACTURACIÓN</b> El turno nocturno de 22 hs a 6 factura XX% menos que los otros dos turnos.</p> </div> </div>	<h2 style="text-align: center;">AMENAZAS</h2> <div style="text-align: center;">  <p><b>SITUACIÓN PAÍS</b> La crisis financiera del país amenaza con la baja de ventas.</p> </div>

### Fortalezas

- Ubicación estratégica en zonas de gran tráfico: Una de las principales fortalezas de YPF y de FULL es la ubicación estratégica de las mismas. En zonas urbanas y/o de gran circulación.
- Gran peso de marca en el país: La historia de YPF se encuentra ligada a la historia del país, es una marca Argentina. YPF posee cerca de un 100% de TOM.
- Oferta atractiva de productos: La propuesta de rebranding y nueva imagen, nuevos combos premium implementados en los últimos años mejoraron la atractividad de la oferta. 41% Clasificó la oferta de cafetería entre "Muy Buena" y "Excelente" (Anexo 2).

<sup>63</sup> M.L.E García Vargas. .El análisis foda como herramienta estratégica para analizar la pertinencia de los programas. Publicado por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



- Tiendas renovadas: Tras la implementación la nueva imagen Full, un estudio realizado internamente en la compañía midió la repercusión de esta ya sea en la construcción de la percepción de consumidores como en la rentabilidad de las EESS. Se comprobó que: Incrementa la atractividad de las EESS en general (tanto tienda como playa). Que incrementa el ticket de venta de Playa y el ticket promedio en tienda. El cuadro a continuación muestra la mejoría en unidades y en contribución bruta para cada categoría. En cuanto a la percepción del espacio, los usuarios lo encuentran agradable para pasar el tiempo. "Siempre te sentís cómodo porque te podés quedar el tiempo que quieras". 69% de los entrevistados aseguran que los locales se adecuan a sus necesidades a la hora de tomar un café y utilizar las instalaciones para consumo (Anexo 2).

### Oportunidades

- Capitalizarse sobre el tráfico de autos para incrementar el tráfico a la tienda y la conversión: comprender cuales son las barreras o pain points por los cuales muchos clientes de YPF no ingresan a la estación y trabajar para minimizar dichas barreras. Entre las principales razones por las que los consumidores no bajan son: por falta de lugar para estacionar, por visibilidad de grandes colas para pagar y falta de ganas y de tiempo para hacerlas. Muchos también tienen una barrera "psicológica" con respecto a tener que bajarse del auto, no es una cuestión de ganas de consumir, sino la logística de ingreso a la tienda lo es.
- Seguir trabajando la oferta de comidas para satisfacer las necesidades de todos: muchas personas ven la falta de propuestas "healthy" como una barrera para considerar la Full a la hora de las comidas, incluso las de paso. El 30% que no consideran la oferta de la FULL para sus comidas, adjudicaron al hecho que "no ofrece una comida para mí" (Anexo 2). Y a

la hora de indagar qué tipo de alimentación siguen, muchos mencionaron poner foco en los ingredientes, en alimentos menos procesados y sanos.

- Las tiendas FULL se encuentran abiertas 24 horas, y si bien al momento el turno nocturno es un horario de menor productividad, presenta un potencial para ser explotado ya que no existen muchos competidores que se encuentren abiertos en la franja horaria de 22hs a 6 am. En la actualidad, está limitado a quienes poseen auto, pero si se contempla el mercado más grande, hay muchas personas que de madrugada estarían interesadas en la idea de poder acceder a los productos que la Full ofrece. En este caso la falta de transporte es la principal barrera de este segmento, o la falta de ganas de movilizarse para satisfacer esta necesidad.

### **Debilidades**

- El sector de convenience puede no resultar muy atractivo ya que hay mucha competitividad en el país, marcas más instauradas y más próximas a los consumidores. Hay una fuerte penetración de supermercados por habitante en el país.
- Poseen horarios en los que la facturación baja considerablemente, como son los turnos de madrugada, durante el cual se debe seguir brindando servicio, pero no resulta sumamente redituable para la empresa.
- Los costos fijos de las estaciones, principalmente en ciudades, son muy elevados. Lo cual pone presión a las EESS a ser cada vez más redituables para ser sostenibles como negocio.
- La ubicación si bien suele ser estratégica, está pensada para la estación de servicio y no para la tienda en sí.

### **Amenazas**

- La crisis por la que transcurre el país genera que los consumidores disminuyan sus gastos. Y si la situación no se estabiliza, los primeros gastos que la población corta son aquellos que considera prescindibles.



Para seguir profundizando en qué aspectos del modelo de negocios de Full repercuten las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realicé un entrecruzamiento entre 2 matrices conocidas: el FODA y CANVAS. El planteamiento de esta nueva matriz va a permitir detectar cuáles ejes representan un diferencial que fortalecen a la empresa, cuales se encuentran débiles, y en qué ejes repercuten las oportunidades y amenazas del mercado en la estructura del modelo de negocios.

Se mencionan únicamente las cuestiones que se destacan con mayor relevancia, en función de plantear un plan de marketing que resuelva las principales problemáticas, y se valga de las principales fortalezas.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Propuesta Valor</b>		-Seguir construyendo sobre la practicidad y rapidez del servicio.	-Existe una percepción de "precio más caro" de los productos Full.	
<b>Actividades Clave</b>	-Buena selección de mix de productos en tienda	-Tienda opera 24/7, cubriendo turnos en los que no hay ningún competidor abierto..		
<b>Recursos clave</b>	-Posee 550 tiendas estratégicamente localizadas en todo el país.			
<b>Relación c/cliente</b>		-Nuevas estrategias para llegar a clientes que hoy no nos compran.		
<b>Canales Distribución</b>		-Implementar formas de pre-pago online.		
<b>Segmentos de Mercado</b>		-Apuntar a targets no atendidos que podemos satisfacer con producto actual.		
<b>Alianzas clave</b>	-Asociada a YPF, se vale del tránsito que genera la misma.	-Alianzas con distribuidores para llegar a nuevos target.		
<b>Estructura de Costes</b>				
<b>Estructura de Ingresos</b>		-Incrementar la diferenciación del servicio en zonas urbanas y encontrar nuevas maneras de generar ingresos.	-El turno nocturno de 22 pm a 6 am es el de más baja facturación.	-Los ingresos se pueden ver perjudicados por la crisis del país.

Entrecruzamiento de FODA y Canvas para entender cuáles son los "ejes" principales del plan de negocios que se van a tener en cuenta para la propuesta. Y si se entiende que los mismos ejes son una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza.

## 5 ESTRATEGIA

Trabajar una propuesta de marketing para incrementar las ventas de Full. La propuesta involucraría un doble target:

- 1) Clientes actuales: Los potenciales consumidores que circulan por playa con el objetivo de cargar combustible: **AUTOMOVILISTAS**. Aprovechando la OPORTUNIDAD de seguir construyendo sobre la propuesta de valor de practicidad y velocidad del servicio mejorando la penetración de estos consumidores de playa y generar una mayor conversión a la tienda que actualmente es entre 2 o 3 de cada 10. A través del desarrollo de un nuevo canal de pre-compra online se buscaría disminuir tiempos medios de compra y estableciendo nuevos puntos de pick up, simplificando el proceso para el automovilista. Dicho canal, también va a facilitar la comunicación de precios a cliente, y de promociones vigentes para incrementar las ventas y trabajar sobre la percepción de "caro" del servicio que ofrecen las tiendas.
- 2) Nuevos clientes que no necesariamente poseen auto o circula por la zona pero que eventualmente estarían interesados en adquirir productos de FULL: **NIGHTERS**. De tal manera que se trabaje sobre un área de DEBILIDAD de la Full, el turno nocturno de 22hs a 6hs que arroja una menor facturación que los otros dos turnos, aprovechando una de las FORTALEZAS de las tiendas que es su mix de productos y valiendo la OPORTUNIDAD de realizar alianzas clave con terceros para que se encarguen de la logística de distribución de productos a este nuevo target. Subirse a la tendencia de delivery, teniendo en cuenta el incremental de negocio que podría representar para tiendas.

La matriz de Ansoff es una herramienta estratégica de marketing para visualizar cuales son las oportunidades de crecimiento de una empresa.

Según esta matriz, los productos pueden ser nuevos, o la empresa puede decidir desarrollar nuevos productos, para atender mercados existentes o explorar nuevas posibilidades. Es decir, hay 4 estrategias en dicha matriz:

- Penetración de mercado: Productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollo de mercado: Productos actuales en nuevos mercados.
- Desarrollo de productos: Nuevos productos para mercados existentes.
- Diversificación: Nuevos productos para nuevos mercados.

La estrategia para Full, siguiendo la teoría de Ansoff apunta a penetrar un mercado existente y a desarrollar uno nuevo. Es decir, penetrar en el segmento de automovilistas, que es el mercado cautivo y principal target de tiendas Full con el mix de productos actual. Y en cuanto al desarrollo de mercado, partiendo de uno de los recursos principales de tiendas, nuevamente su mix de productos, ofrecerlo a nuevos segmentos que pudieran estar interesados en el mismo para lograr incrementar las ventas durante un turno que, por lógica, factura menos. El desarrollo del mercado en este caso se da aprovechando la tendencia de envíos a domicilio, que es un mercado que como se vio previamente, tiene un gran potencial de crecimiento.



El cuadro ejemplifica, según la matriz de Ansoff, cual es la estrategia de crecimiento de cada una de las propuestas. Cuadro de elaboración propia.

## 5.2 TARGETING

Previo a comenzar a generar los empathy map y persona, se tomaron en cuenta los conceptos del texto académico de James W Taylor "*The role of risk in consumer behaviour*"<sup>64</sup> para entender cuáles son las barreras psicológicas o funcionales/económicas que transitan los consumidores y comprender así su comportamiento. La ansiedad inherente en la toma de decisiones, y aquellas cuestiones en las que, desde la compañía se pueden trabajar para minimizar las barreras percibidas a la compra. Los targets fueron seleccionados bajo diferentes criterios mencionados a continuación:

- Porqué se detectó una manera de minimizar barreras percibidas por el potencial consumidor y la compañía cuenta con los medios para lograrlo.
- El plan de marketing analizado es redituable (ROMI), entendiendo el tamaño y valor potencial del target y los costos estimados del mismo.

El objetivo de los empathy map desarrollado a continuación, es delimitar conceptualmente a los potenciales consumidores para comprender en profundidad las creencias, motivaciones, drivers y barreras de cada target. El mapa de empatía se realiza posterior al análisis y obtención de datos, y previo al desarrollo de una estrategia per se pensada en función a ellos. El mismo ayuda a adaptar la propuesta a las necesidades reales de los consumidores. A continuación, un análisis de los dos targets:

- **AUTOMOVILISTAS:**

Ve y siente: Buscar lugar para estacionar, bajarse del auto, hacer colas para pagar son todas barreras que le impiden acercarse a la tienda y efectuar una compra. No quiere perder el tiempo, y la "resolución mental" de estas problemáticas agotan al consumidor y lo desestiman a la compra, si bien posee un deseo latente de alimentarse o un antojo por algún producto puntual.

Algunas EESS cuentan con estacionamientos en la parte trasera de la tienda, un poco más alejado, y resulta una barrera psicológica más grande estacionar el

---

<sup>64</sup> (Abr 1974). J.W.Taylor. *The role of risk in consumer behaviour*. Journal of marketing vol 38. p 54-60

auto en la parte trasera que en el frente en el ingreso de la tienda (lugares que habitualmente son pocos y suelen estar ocupados).

Piensa y dice: Citando las entrevistas realizadas "ver la tienda me dan ganas de comprarme algo a veces, un chocolate", "Cuando manejo cansada y paso por la FULL, muchas veces pienso en bajar a comprarme un café, pero las colas hacen que decida seguir de largo", "A veces me estaciono en doble fila, pero si hay muchos autos me tocan bocina entonces directamente sigo de largo". Es decir, hay un deseo manifestado y latente, pero que por algunas razones no se ejecuta.

Escucha: Escucha que los precios de tienda son caros, por lo cual en muchas ocasiones no opta por "perder el tiempo" y ni entra a la tienda.

- Pain: Logística de acceso a tienda como automovilista: Lidar con la falta de estacionamiento, bajarse del auto. Realizar colas.
- Gain: La resolución de todas sus necesidades en una sola parada "técnica" en la que puede cargar combustible, ir al baño, comer, beber, descansar.

### **Tamaño del target:**

Se calcula, según informes internos de la compañía, que 1 millón de personas visitan las estaciones YPF por día. Las EESS con tienda FULL dentro de CABA y GBA representan el 34% de la Red, de esta forma se podría estimar un total de 340.000 personas por día.

### **Ubicación geográfica:**

Durante la primera etapa del plan y también a modo de prueba, la activación se llevará a cabo en CABA y GBA.

Las zonas urbanas presentan mayor competencia que las FULL en zonas rurales que muchas veces operan en un mercado cautivo.

Visitas a YPF playa diarios	1.000.000
Visitas a YPF playa anual	365.000.000
Visitas anuales CABA y GBA	34%
Total de visitas CABA y GBA anual	124.100.000

- **NIGHTERS**

Piensa y Siente: con el grado de desarrollo de la tecnología hoy en día, debería haber una solución para comer después de la medianoche. Siente que no hay muchas opciones que le permitan saciar su deseo sin necesidad de moverse.

Ve: Ve que no hay muchas opciones de locales abiertos cerca de su casa, o que las opciones son sumamente limitadas.

Dice y hace: "Hay veces que vuelvo de boliche y no hay nada en casa y me arrepiento de no haber comprado algo antes". "hay veces que mis amigos caen tarde a casa, traen bebidas, pero nadie se acuerda de traer algo para picar" "a veces tengo antojo de noche cuando me quedo viendo alguna película". Por lo general en dichas situaciones el usuario desiste de su antojo, ya que le resulta tedioso tener que movilizarse.

Escucha: Escucha y sabe que la inseguridad en Argentina preocupante, durante la noche aún más, por lo que salir de noche un busca de alimentos, no solo podría ser desestimado por "vagancia" sino por razones de seguridad.

- Pain: El usuario se encuentra frustrado por no poder satisfacer su antojo. Debe recurrir a cambiarse para salir de su casa, estar dispuesto a caminar o tomar el auto para alcanzar las opciones de tienda que se encuentran abiertas en ese horario
- Gain: Le gustaría una solución más práctica para satisfacer su antojo, y mayor variedad.

### **Tamaño del target:**

Teniendo en cuenta el estudio realizado por iProUp para calcular el tamaño de mercado de las apps de delivery, un 19% de los habitantes de CABA y Gran Buenos Aires es "cliente regular" (1). La cantidad de personas es de 15,3 millones según el último censo 2010, lo cual quiere decir que 2,9 millones de personas son clientes habituales de las aplicaciones de delivery. Teniendo en cuenta la participación de RAPPI se podría estimar que sus usuarios son 1,2 millones. El 60% de esos ciudadanos, se encuentra entre 1 y 3 veces despierto a la semana después de las 12, generalmente para salir, como demuestra el



estudio realizado entre la UP y Kantar (2)<sup>65</sup>. Es decir, que el target es de al menos 700 mil personas.

El siguiente cuadro resume lo anteriormente expresado:

Personas en CABA y GBA		15.300.000
Clientes habituales de APP Delivery	19%	2.907.000
Usuarios de RAPPI (Market Share)	40%	1.162.800
Pedidos RAPPI (2019)		5.500.000
Frecuencia		4,7
Usuarios nocturnos	60%	697.680

(1) "El estudio, fue hecho a mil mayores de 18 años representativos de casi toda la población, marca que entre los usuarios habituales hay más mujeres (56% del total) que hombres (44%). Además, el 50% son menores de 34 años y sólo el 18%, mayores de 50 años."<sup>66</sup>

(2) Tamaño de muestra: 904 casos. Margen Error: 4.5% para los totales, con un nivel de confianza del 95%. Método Muestral: Probabilístico, polietápico, estratificado con cuotas de sexo y edad en el hogar. Técnica de Recolección: Entrevistas personales domiciliarias. Fecha de Campo: junio 2010.

### **Ubicación geográfica:**

Durante la primera etapa del plan y también a modo de prueba, la activación se llevará a cabo en CABA y GBA, luego podrá extenderse a alguna de las ciudades más grandes del país.

## **5.3 DEFINICIÓN DE PROGRAMA DE NECESIDADES**

Previo al desarrollo del plan de marketing, y posterior al análisis de los targets, se plantea un programa de necesidades en función de las problemáticas del target. El mismo responde:

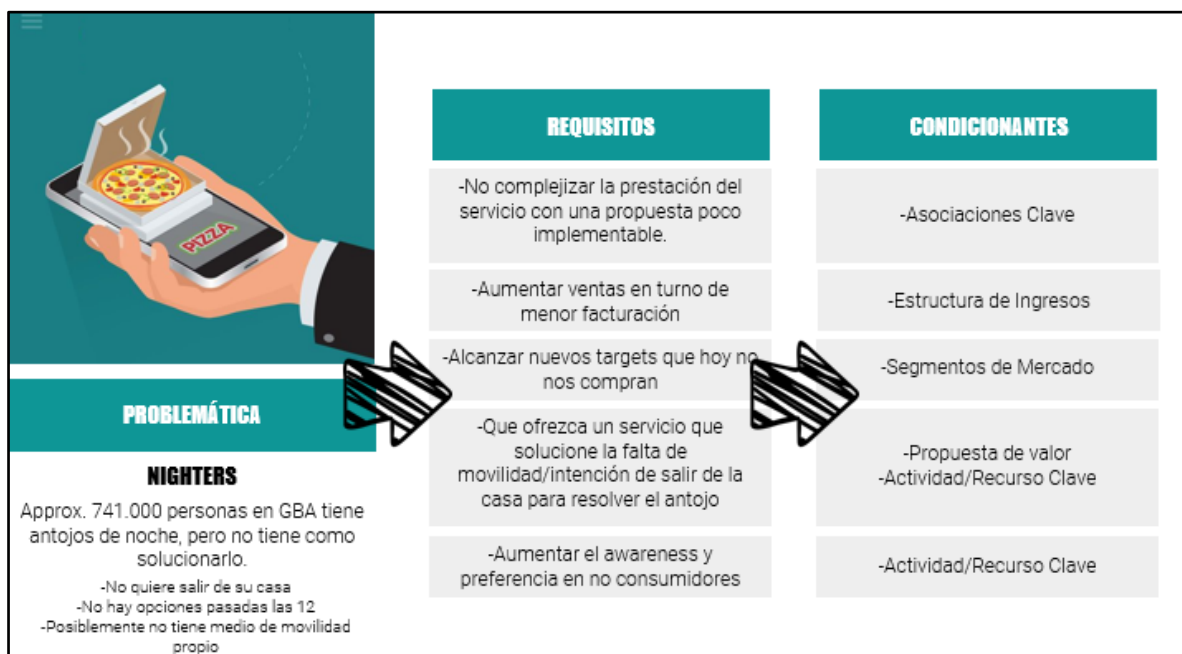
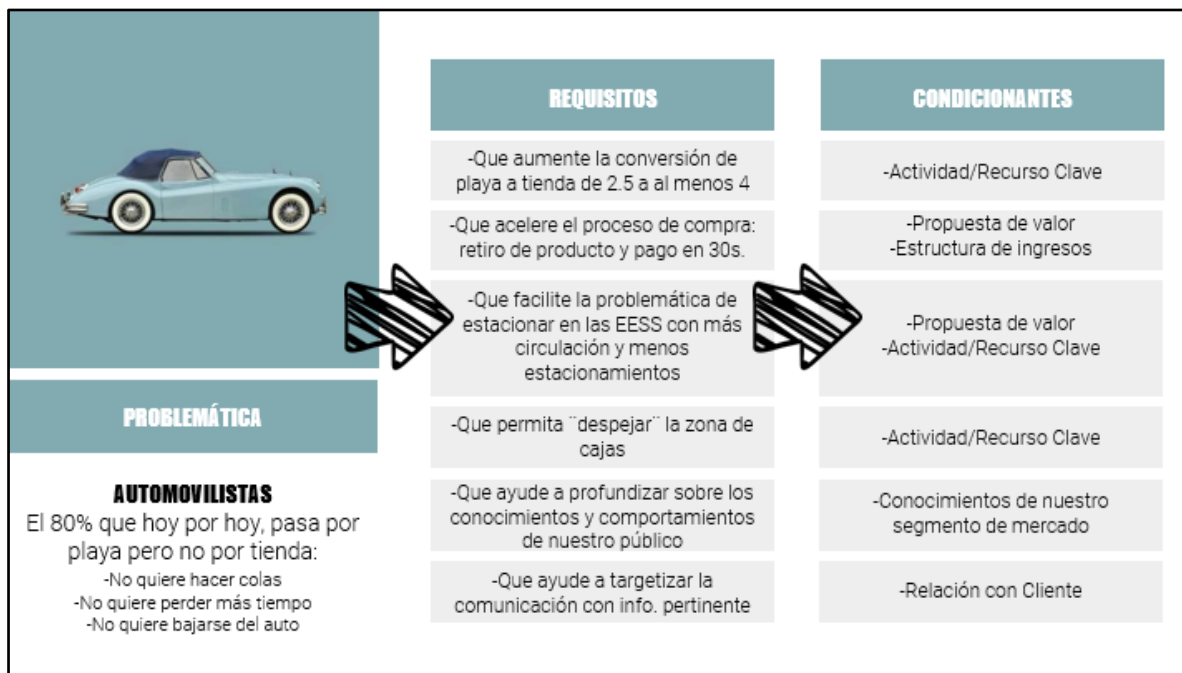
- Problemáticas y Pain Points del target.
- Requisitos: se realiza un punteo de las cuestiones que el plan de marketing tiene que contemplar.

<sup>65</sup> *La voz de la nueva generación*. Tns y UP consultado en su formato online [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2010/Gallup/salidas-nocturnas.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2010/Gallup/salidas-nocturnas.pdf)

<sup>66</sup> (Ago 2019).S Corzo. *Cada vez más usuarios usan las apps de delivery*. Consultado en Iproup en <https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-más-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>

- Condicionantes: Dentro de qué eje/bloque del modelo de negocios (Canvas) repercuten esos requisitos.

De esta manera, podemos previsualizar antes de plantear un plan detallado, las cuestiones que el plan de marketing debe contemplar. Cumple una lógica de "checklist" y/o "brainstorm"<sup>67</sup>.

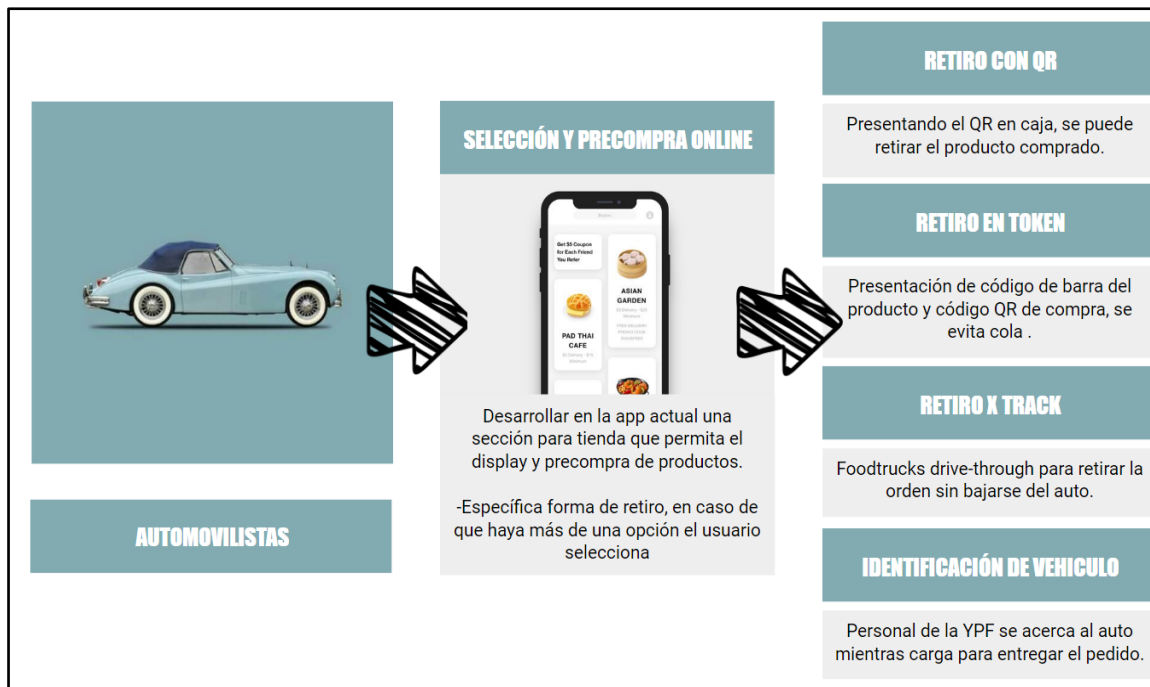


Cuadros de generación propia realizado a partir del análisis del Canvas, FODA y empathy map.

<sup>67</sup> Brainstorm en español significa "lluvia de ideas", es una técnica para generar ideas originales

## 5.4 PROPUESTA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Esta propuesta busca penetrar en el mercado existente con productos existentes: **AUTOMOVILISTAS**.



Cuadro de generación propia a modo ilustrativo de la mecánica de la propuesta para automovilistas.

Trabajar sobre la aplicación existente de YPF para **desarrollar la sección de pre-compra en FULL**. De esta forma el cliente puede previo a ingresar a la estación, o en playa durante la carga seleccionar productos de las 5 categorías: Kiosco, Cafetería, Bebidas, Comidas y Góndola, y hacer una pre-compra. Dentro de este circuito deberá seleccionar la forma de retiro (en caso de que la estación ofrezca más de una solución), horario estimado del retiro (la app automáticamente calcula en función de la ubicación del auto con respecto a la estación seleccionada el tiempo de demora de llegada) y la forma de pago (efectivo o tarjeta: en caso de efectivo se completa con cuánto se paga). Las compras realizadas a través de la APP suman también km Serviclub.

### Formas de retiro:

Se plantea el desarrollo de todas las siguientes formas de retiro, y cada EESS analizará la adecuación de las mismas en función de su tamaño, facilidades,

cantidad de personal y predisposición a la inversión en la optimización del negocio.

- Retiro con QR: Es un tipo de auto servicio personalizado ya que hay una interacción con personal de FULL. Es la forma de retiro que implica un menor cambio para las tiendas, sería incorporar el lector de códigos QR, un sector de “retiro” y una comanda para que el vendedor reciba los pedidos y pueda armarlos. De esa manera el consumidor muestra el código de su compra y el vendedor le entrega su pedido.
  - Ventaja: Implica una implementación sencilla. También puede representar una solución para personas que no vengan en auto y no salgan más que con el celular a la calle (ejemplo: deportistas). Reduce los tiempos de cobro del producto y carga de km Serviclub.
  - Desventaja: Solo economiza el tiempo de compra para el pago con tarjeta de crédito y no en efectivo (ya que en este caso debería pasar por caja). Implica un armado de pedido que no estaba contemplado en el circuito de los vendedores (para los productos de kiosco, bebidas y góndola).
  
- Retiro por “Full-Truck”: El automovilista puede retirar su pedido directamente por el truck, sin necesidad de bajarse del vehículo. El servicio no sería exclusivo para pre compra, sino que también se podría realizar la compra con la carga de combustible a través del vendedor de playa o disponer un “speaker” para tomar ordenes al ingreso de la estación para que quienes no quieran bajarse del auto puedan realizar un pedido.
  - Ventaja: Es ideal para los automovilistas que no desean bajar del auto y para los locales que no quieren realizar una obra de sus instalaciones (como “Drive-Thru”). Libera el mostrador del local para una atención más rápida a los otros targets.
  - Desventaja: Habría que desarrollar la logística del envío de alimentos al truck, existiendo la posibilidad que el servicio se limite a cafetería y kiosco. Además, hay que tener en cuenta los costos de inversión, mantenimiento y del personal involucrado. Solo

podría servir para casos en los que el layout de la estación lo permita.

- Drive Thru: Implica una obra de la estación de servicio permitiendo establecer un espacio para el retiro de pedidos. En el caso de la pre-compra podría ser presentando el QR con la confirmación del pedido y la entrega del producto por ventanilla. También serviría como “AUTOFULL”: con un speaker para hacer una orden y el siguiente paso la ventanilla para retirarlo.
  - Ventaja: simplifica y agiliza la transacción y entrega del producto sin perjudicar los espacios de estacionamiento. Este modelo permite dar servicio a quienes pasan y piden en el momento cómo a quienes hacen una pre-compra anticipada.
  - Desventaja: altos gastos de inversión y no todas las EESS cuentan con el espacio físico necesario.
  
- Identificación de Vehículos: Es un tipo de auto servicio personalizado, en el que la entrega es personal. Al llegar a playa, el automovilista se estaciona e indica en la aplicación la ubicación de su vehículo, estacionándolo en las plazas indicadas como habilitadas para auto service. Su pedido ya se encuentra armado y se acerca un vendedor a entregarlo. Este sistema puede tener un horario de funcionamiento en aquellos turnos de menor circulación de gente en tienda, o puede ser exclusivo para clientes VIP que generen un ingreso importante para las EESS, al menos durante el período de prueba e implementación. Es exclusivo para automovilistas, y para usuarios que hayan descargado la app.
  - Ventaja: No se generan colas, al realizar la pre-compra e indicar tiempo de llegada permite la organización del personal de tienda. Es ideal para automovilistas: sin espera y sin bajarse del auto.
  - Desventaja: No es ideal para las EESS que no tienen gran espacio de playa. Implica un coste de tecnología superior, una capacitación superior de los empleados para responder en tiempo y forma y

comprender las indicaciones provenientes de la app en sistema y la necesidad de pantallas en cocina para el personal.

### **Actividad Clave:**

La obtención de datos de nuestros consumidores, sus rutas habituales, sus hábitos de compra, serán claves para poder generar una mejor segmentación de los mismos, comprender mejor sus necesidades y targetizar la comunicación y promociones para lograr un mayor impacto.

### **Desarrollo de las 4P's**

- PRODUCTO

Plantea un aprovechamiento del producto actual (todo el surtido y servicio de las tiendas FULL), generando una optimización en el servicio para un target específico: para automovilistas que actualmente utilizan las EESS para carga de nafta pero que en la actualidad no son clientes de Tienda.

- PRECIO

En una primera etapa la pre-compra tendría los mismos precios que se manejan en la tienda. Más adelante y con incorporación de tecnología se podría trabajar con “precios dinámicos” jugando con la oferta y la demanda del mercado.

- PLAZA

Se utilizan las plazas actuales. En algunas de las propuestas se requiere adaptaciones a las tiendas para lograr la implementación:

- Incorporación de lectores QR: Los lectores actuales de las estaciones no permiten la lectura de pantallas de celular donde el cliente presentaría el QR.
- Introducción de Truck: replanteo del layout de la EESS y ciclo de servicio en playa.
- Determinación de plazas para el autoservicio personalizado a playa: deben identificarse claramente las plazas que deberían dejarse disponibles para automovilistas que realizaron una pre-compra a través de la app con el “envío” al auto.



- Comandas para la tienda (hardware y software): el personal destinado a la preparación y entrega de pedidos exclusivos para venta con la app necesitan una pantalla que vaya mostrando los pedidos y tiempos de entrega, así también como la ubicación en playa del pedido para entregar.
- Capacitación y/o incorporación de personal complementario al existente en tienda para realizar algunas de las actividades como: venta en truck, armados de pedidos y envío a playa de estacionamiento.

- PROMOCIÓN

La estrategia de promoción se plantea en función del journey del usuario. Se define como journey al proceso por el que pasa el cliente/consumidor hasta efectuar una compra, es decir las diferentes etapas desde la identificación de una necesidad hasta la compra concreta. El entendimiento del journey permite una adecuación de la propuesta de promoción en función de las diferentes fases por las que transitan los consumidores:

1) Awareness:

- Valerse de los usuarios actuales de la aplicación que rondan en los 15.000 en la actualidad. Comunicar en el inicio de la aplicación el nuevo servicio de pre-compra en FULL.
- En el punto de venta: aprovechar el espacio de vidriera en tiendas para comunicar que ahora FULL se encuentra en la app y los beneficios que esto implica. Promociones exclusivas para usuarios de la app.
- Contenido en digital: Varios videos de 15 segundos para educar acerca de los beneficios de descargar la aplicación. Los mismos serán segmentados a personas de entre 18 y 65 años que residan en CABA y GBA y posean auto.
- Comunicación a usuarios Serviclub: Utilizar bases de datos de YPF para hacer un envío de mailing comunicando los beneficios de descargarse la app.

## 2) Consideración:

Una vez que los consumidores ya están al tanto de las virtudes de la aplicación, y el nuevo servicio de FULL, se da un incentivo más fuerte para todas aquellas personas que aún no descargaron efectivamente la aplicación.

- Descuento en la primera compra: publicidad en redes con redirección a appstore o google play para descargar la aplicación. Se utiliza una estrategia de retargeting para aquellos que ya estuvieron impactados durante la etapa de awareness, y al momento no descargaron la aplicación.
- Push ads en play con un “call to action”<sup>68</sup> atractivo para generar la descarga e incentivar la primera compra
- Comunicación a usuarios Serviclub: mailing con descuento en la primera compra. La audiencia serían personas que no abrieron los primeros mails, y personas que abrieron, pero no se redirigieron a la descarga de la app.

## 3) Compra:

Una vez que el usuario descargó la aplicación, hay que asegurarse que efectúe una compra a través de la misma. De esta manera se fideliza el cliente al guiarlo a través de un proceso de compra más sencillo.

- Se puede enviar notificaciones generadas por la app (geolocalizada con un rango de hasta 1 km de cercanía con una YPF) con promociones en función del horario del día (promociones de desayunos, almuerzos, té y cenas) y también con respecto a condiciones climáticas (en verano promociones de platos fríos y helados, en invierno cafetería y platos calientes). Posteriormente, las promociones pueden ser específicas para el cliente, una vez que ya se obtengan más datos acerca de su comportamiento. Se pueden intercambiar puntos YPF a cambio de respuestas a micro-encuestas para generar una segmentación más precisa de los gustos de los consumidores.

---

<sup>68</sup> Call to action se refiere a cualquier dispositivo diseñado para generar una respuesta inmediata o fomentar una venta inmediata.

## 5.5 PROPUESTA DE DESARROLLO DE MERCADO

Esta propuesta busca penetrar en un mercado nuevo con productos existentes: **NIGHTERS**.



Cuadro de generación propia a modo ilustrativo de la mecánica de la propuesta para nighters.

Esta propuesta para el plan de marketing ofrece valerse de la oferta de productos actual, aprovechar la oportunidad en el mercado de crecer en awareness y trial en específicamente en el horario en el que no se encuentran presentes los competidores más importantes con una oferta de delivery. Se busca incrementar el volumen de ventas en el turno de menor facturación de las tiendas. Esto no implica que el servicio a través del partner seleccionado para delivery “Rappi” no vaya a estar disponible durante todo el día, sino que se espera beneficiarse de las oportunidades mencionadas anteriormente durante un turno en el que a priori, el servicio debería ser más competitivo.

Dicha propuesta propone una implementación del servicio que no hace incurrir a tiendas en costos adicionales, y por el contrario podría incrementar su facturación y awareness.

Del lado de FULL, deberían adaptar sus plataformas de pago para contabilizar las ventas efectuadas a través de Rappi. De tal manera, poder llevar en todo momento un seguimiento de la facturación. Dicha visibilidad, también le permite activar campañas para alcanzar los objetivos de venta mensuales a través del

partner de logística, así como también, evitar errores en la facturación, rendiciones y pagos.

### **Desarrollo de las 4P's**

- **PRODUCTO**

Como se dijo anteriormente, se pondría a disposición del servicio el total de productos en tienda. No sería necesario incurrir en costos de producción de imágenes, ya que para lo que es FULL las mismas están realizadas, y para otros productos se podría pedir directamente a los proveedores

- **PRECIO**

El precio al consumidor se mantendría igual que en la tienda. El cliente debería pagar el costo de envío del delivery como único extra.

- **PLAZA**

La plaza o canal de venta sería a través de la aplicación y sitio de Rappi. FULL no se encargaría de la venta de productos online, o de prestar el mismo servicio que Rappi. La plaza sería virtual, FULL se encargaría de proveer fotos de calidad para catalogar. El radio de envío es de 3km a la redonda de cada tienda participante. En una primera etapa sería en CABA y GBA y se seleccionarían 50 tiendas FULL con mayor potencial que aseguren un gran alcance a toda la región.

- **PROMOCIÓN**

1) Awareness:

- Trabajar una campaña de 22 a 6 am a través de redes sociales y online comunicando que "ahora existe una respuesta a tus antojos"

2) Consideración:

- Carruseles con productos. Puede trabajarse desde el retargeting: sabiendo que partes del sitio ya visitó y por ende comunicando productos de esa categoría. Trabajar sobre el "antojo" con imágenes indulgentes y atractivas.

### 3) Conversión:

- Para los usuarios que ingresaron al carrusel, pero no efectuaron una compra, comunicar a los 10 minutos a través de banners retargeting un descuento sobre primer envío.

#### **Ventajas de la propuesta:**

Practicidad de la propuesta con un costo cero. Llegar a nuevas audiencias. Aumentar la conversión durante los turnos de menor facturación. No incurrir en costos para la implementación de la estrategia. Valerse de la base de usuarios de Rappi, además de las audiencias a las que se impacte a través de promociones propias ofreciendo el servicio. Incrementar awareness, consideración y conversión.

#### **Desventajas de la propuesta:**

Full debería llevar un control a la par de Rappi para calcular ventas a través de este medio y asegurarse la concordancia entre lo registrado como salido de caja y lo declarado como facturado por Rappi. Es decir, asegurarse del correcto funcionamiento del sistema. Esto implica mayores controles y trabajo operativo, tanto para la estación como para la parte administrativa.

#### **Propuesta diferencial:**

Con la inclusión de delivery, las tiendas FULL presentan una nueva propuesta de valor diferencial. Con este servicio haría un mejor aprovechamiento de su atención 24hs, más aún durante el horario en el que el resto de las tiendas de la competencia se encuentran cerradas.

## 6 OBJETIVOS Y METAS

Se presentan los objetivos del plan de marketing propuestos: penetración de mercado (Automovilistas) y desarrollo de mercado (Nighters).

### 1) AUTOMOVILISTAS

Capitalizar el tráfico de la playa, logrando aumentar el tráfico de automovilistas y temporales a la tienda y su posterior conversión. Al momento solamente se estima que 2.5 de cada 10 personas que cargan combustible efectúan una compra en la tienda. El objetivo sería incrementar estos números, y que quienes convierten represente un 40% de quienes circulan por playa a tres años de la implementación de la pre-compra en la APP y las mejoras en la oferta de valor del servicio. El objetivo es que 4 de cada 10 personas que cargan combustible ingresen a la tienda en el 2022.

Para este objetivo se tiene en cuenta la estimación de un millón de personas que visitan las tiendas YPF por día. Como así que las EESS de YPF con FULL en CABA y GBA representa casi el 35% del total, por lo que se deduce que hay 10.341.667 de visitas a las EESS por mes con los datos presentes.

### 2) NIGHTERS

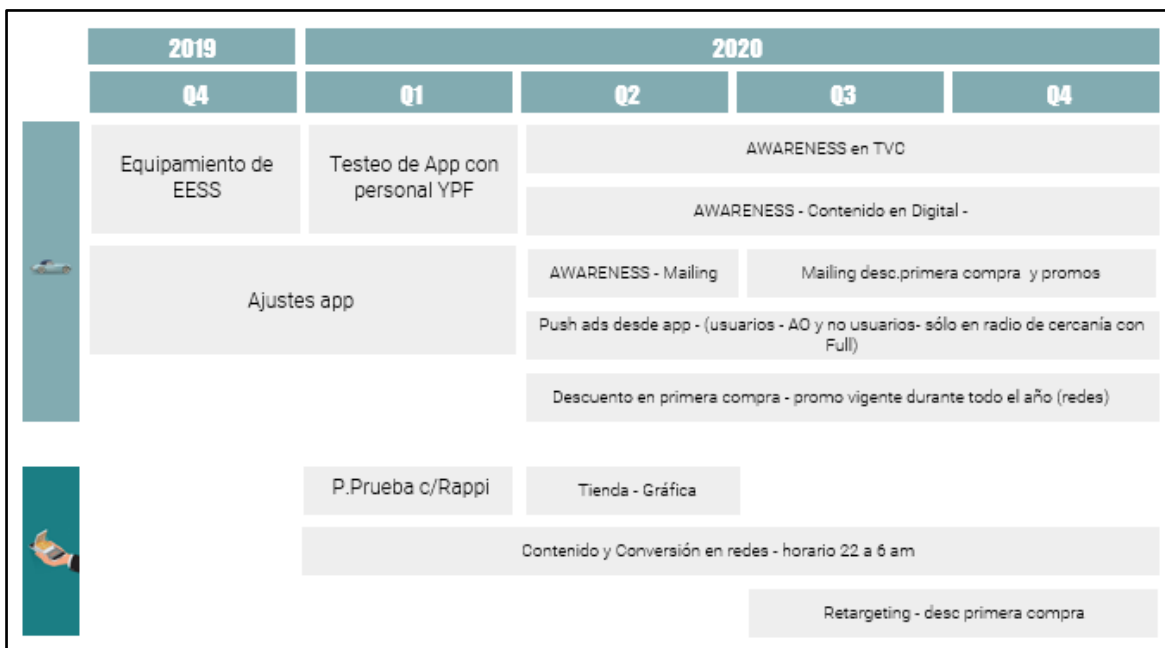
Capitalizar los horarios menos productivos en tienda (nocturno) con una propuesta de valor única de delivery de productos de las tiendas en un horario en el que otros competidores ofreciendo este servicio no se encuentran abiertos. El objetivo es 100% incremental ya que se entiende que son ventas por un nuevo canal y no habría canibalización alguna.

Se calcula como objetivo mínimo unas 70 órdenes mensuales por tienda el primer año. Este objetivo sería solo para los pedidos de la noche en el horario de 22hs a 6hs, lo cual significa que el monto total por delivery sería aún más alto.

Target	697.680
Objetivo	5%
Frecuencia objetivo	1,2
Pedidos Objetivo	41.861
Q tiendas	50
Pedidos x tienda (año)	837
Pedidos x tienda (mes)	70



## 7 CRONOGRAMA Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES



Cronograma estipulado para la implementación de ambas propuestas del plan de marketing.

Al ser dos propuestas que no impactan al mismo target, no existe problemáticas en que se ejecuten en simultáneo.

### 1) AUTOMOVILISTAS:

**EES:** Durante el último cuatrimestre del corriente año, se trabajará en el análisis de las diferentes tiendas de CABA y GBA para establecer qué tipos de servicios se ofrecerán en cada tienda y se trabajará en la implementación de los cambios necesarios para la ejecución del servicio: lectores QR, incorporación de comandas, espacios para “retiro” dentro de la tienda, adaptación de estacionamientos para delivery al auto, obras para los casos de drive-thru y cambios en el layout para los casos de trucks (que funcionarán sin la aplicación hasta el momento que se active la misma).

**APP:** En paralelo con los cambios físicos en la estación, para poder lograr el funcionamiento del servicio, se trabajará el desarrollo de la app durante Q4 2019 y Q1 2020. Durante el último mes de Q1 se habilitará el servicio al personal de YPF para testeo y optimización en caso de necesario.

**Comunicación:** Durante Q2 a Q4 se comunicará en online y offline el contenido de awareness de las nuevas funcionalidades de la aplicación. Se comunicará en

tienda, a través de afiches de vidriera y carteles en el punto de venta durante los dos últimos Q, (dejando Q3 para la comunicación de Rappi). El descuento en primera compra estará vigente a través de todo este período, así como los push ads a usuarios y no usuarios. A usuarios se les enviará cuando estén en un rango determinado con respecto a la EESS YPF, comunicando beneficios vigentes o incentivando a que se familiarice con la oferta de productos de FULL y las formas de retiro. A no usuarios, se les invita a descargar la app para aprovechar descuento en primera compra y facilidad de retiro exclusivas de la aplicación.

Durante Q2 se enviarán mailings de awareness de los beneficios de utilizar la app para compras a los socios Serviclub que tengan a las tiendas participantes como favoritas y luego durante el Q3 Q4 se enviarán mails de descuento en primera compra a quienes no descargaron la app o compraron al momento, y mails con promociones vigentes a quienes ya se descargaron la app y se suscribieron al newsletter.

## 2) NIGHTERS:

Durante el Q1 se incentivará a empleados YPF a que se descarguen la app y brinden sus opiniones del servicio de delivery que funciona a través de Rappi. No habrá comunicación por parte de FULL, sino que será para testear el servicio y funcionamiento del partnership.

A partir del Q2 se lanzará campaña de social media, buscando impactar a un target entre 20 y 35 años - el target principal. El contenido en digital se nucleará en el horario de prestación de servicio nocturno. También existirá la campaña de retargeting a quienes clickearon los posts y no efectuaron una compra, con una promoción vigente por los próximos 30 minutos posteriores al click realizado por el usuario. Dicho de otra manera, quienes clickean en los posts y no efectúan una compra, recibirán durante los 30 minutos posteriores al click promociones específicas para lograr convertir.

Se comunicará el servicio también en playa y tienda a través de afiches durante Q3 aprovechando aún la temporada de invierno cuando hay más delivery.

A partir del Q3, en caso de necesitar un extra en conversiones - también considerando que en época de calor el consumo a través de delivery baja en comparación al invierno, se podrá activar un descuento en primera compra en FULL a través de Rappi, puede ser alternado por otro tipo de promoción que se arregle con partners (2x1, descuentos en productos específicos, u otro tipo de promoción que se logre a través de negociaciones con industrias).

A partir del tercer año, las ganancias son suficientes como para generar un pequeño comercial para TV, con el objetivo de impulsar la conversión en un mercado que va a haber crecido considerablemente, y será más competitivo.

## 8 PRESUPUESTO

En esta sección se definirá el presupuesto total, y como se reparte entre cada una de las propuestas a través del tiempo y las diferentes implementaciones. Las proyecciones se realizaron en dólares con el TC a la fecha, promedio de \$60 pesos argentinos = USD\$ 1 un dólar estadounidense.

### 1) AUTOMOVILISTAS - Proyección de ingresos

	2019	2020	2021	2022
Ticket promedio	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8
Margen promedio	40%	40%	40%	40%
<b>Clientes de YPF CABA y GBA</b>	<b>121.040.000</b>	<b>121.040.000</b>	<b>121.040.000</b>	<b>121.040.000</b>
% de Playa a tiendas	25%	25%	25%	25%
Clientes de Playa a FULL	30.260.000	30.260.000	30.260.000	30.260.000
% Objetivo		30%	35%	40%
Incremental clientes		6.052.000	12.104.000	18.156.000
<b>Ingresos extra</b>		<b>\$ 17.147.333</b>	<b>\$ 34.294.667</b>	<b>\$ 51.442.000</b>
CMV (70%)		\$ 10.288.400	\$ 20.576.800	\$ 30.865.200
<b>Incremento de CB</b>		<b>\$6.858.933</b>	<b>\$13.717.867</b>	<b>\$20.576.800</b>

Para realizar una estimación del presupuesto, se desarrolló una proyección de ventas. Partiendo del conocimiento que hay un millón de automovilistas que cargan en YPF al día en Argentina, y que según la distribución de EESS de YPF (con tienda FULL), el 34% se nuclea en CABA y GBA (donde primero se va a implementar la activación). Esto quiere decir que ocurren 340.000 cargas diarias por lo cual anualmente son 121.040.000. El ticket promedio de FULL es de \$170, es decir USD \$2,8. A partir de los datos antes expuestos, se calcula un margen promedio de todas las categorías del 40%. Se sabe en la actualidad que 2.5 personas de cada 10 que pasan por la estación cargan combustible. El objetivo de la aplicación es incrementar a un 30% la conversión del primer año, y lograr un 40% para el tercero. En el cuadro anterior, se muestra el estimado incremental de contribución bruta que se estima para cada año en tanto y en cuanto se cumplan los objetivos previstos.

Se toman los siguientes supuestos:

- La base de YPF se mantiene estable
- El 25% de quienes cargan combustible y luego ingresan a FULL se mantendría estático de no ser por la implementación del plan de marketing presentado

- El ticket promedio de estos clientes potenciales sería igual a promedio de los actuales, el cual se mantendría sin cambios expresado en dólares.

#### AUTOMOVILISTAS - P&L

AUTOMOVILISTAS	2019	2020	2021	2022
<b>Facturación extra</b>		\$17.147.333	\$34.294.667	\$51.442.000
Regalias		5%	5%	5%
<b>Ingresos extra YPF</b>		<b>\$857.367</b>	<b>\$1.714.733</b>	<b>\$2.572.100</b>
Imp Gcias (35%)		\$300.078	\$600.157	\$900.235
Desarrollo APP	\$1.000.000			
Obras, Trucks, Tecnología	\$250.000			
Campaña ON y OFF		\$100.000	\$100.000	\$100.000
Gráfica		\$20.000	\$20.000	\$20.000
<b>Rdo</b>		<b>\$437.288</b>	<b>\$994.577</b>	<b>\$1.551.865</b>

**TASA 3,5%**

#### \$ USD

VAN	\$ 2.750.642
INVERSION	\$1.250.000

**Ganancia del proyecto \$1.500.642**

Los ingresos para YPF se calculan sobre la facturación extra obtenida teniendo en cuenta el porcentaje que sería de regalías. De esta manera luego se le descuenta de forma simplificada:

- Impuesto a las ganancias 35%
- Campaña de comunicación Online y Offline: la misma se calculó tomando referencias del presente año y estimando una inversión fija en dólares para los próximos 3 años.
- Gráfica: al igual que medios, se tuvieron en cuenta valores actuales más la inflación correspondiente.

Se define la tasa de corte en 3,5%, teniendo en cuenta la tasa LIBOR (London InterBank Offered Rate, «tipo interbancario de oferta de Londres») que es una tasa de referencia diaria basada en las tasas de interés a la cual los bancos ofrecen fondos no asegurados a otros bancos en el mercado monetario mayorista o mercado interbancario<sup>69</sup> a septiembre 2019 más 1,5% de riesgo país.

<sup>69</sup> (Ago 2019). Tasa LIBOR. Consultado el 30/08/2019 en <https://es.wikipedia.org/wiki/LIBOR>

Por otro lado, la inversión estimada es de USD\$1.250.000, calculando el gasto necesario para la adaptación de la aplicación en 1 millón de dólares y las obras necesarias, compra de hardware y software para las comandas de las tiendas, pantallas, etc.

De esta forma llegamos a una ganancia del proyecto de USD \$1,5 millones para YPF.

## 2) NIGHTERS- Proyección de ingresos

	2019	2020	2021	2022
<b>Ticket promedio</b>	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8
Pedidos Rappi anual	5.500.000	6.325.000	7.273.750	8.364.813
Objetivo de conversión %	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%
Objetivo conversión (num)		56.925	72.738	92.013
<b>Ingresos extras</b>		<b>\$161.288</b>	<b>\$206.090</b>	<b>\$260.703</b>

Partiendo del dato que en la actualidad Rappi realiza aproximadamente por arriba de 500.000 envíos por mes, se calcula un crecimiento anual de 15%. Con el supuesto de lograr una penetración del 0,8% y un crecimiento de un punto anual sobre el total de pedidos, se estima comenzar con 56,9 mil pedidos que representan una facturación de \$161,5 mil dólares para 2020 (tomando el supuesto de que el ticket promedio sería igual para este nuevo canal).

## NIGHTERS - P&L

En función de los ingresos proyectados, se calculan las ganancias para las tiendas y para YPF.

### Tiendas

Para las tiendas

NIGHTERS	2019	2020	2021	2022
<b>Venta Bruta</b>		<b>\$161.288</b>	<b>\$206.090</b>	<b>\$260.703</b>
CMV (60%)		\$ 96.773	\$ 123.654	\$ 156.422
Comisión	13%	\$ 20.967	\$ 26.792	\$ 33.891
<b>Incremento de CB</b>		<b>\$43.548</b>	<b>\$55.644</b>	<b>\$70.390</b>
Imp Gcias (35%)		\$15.242	\$19.475	\$24.636
<b>Rdo</b>		<b>\$28.306</b>	<b>\$36.169</b>	<b>\$45.753</b>
<i>Para cada tienda prom</i>	<i>50</i>	<i>\$ 566,12</i>	<i>\$ 723,37</i>	<i>\$ 915,07</i>



**TASA 3,5%**

	<b><u>\$ USD</u></b>
VAN	\$ 102.380
INVERSION	\$0

**Ganancia del proyecto \$102.380**

En un primer lugar las tiendas tendrían una ganancia incremental, para el primer año de \$28 mil dólares. Al no tener ninguna inversión, su único esfuerzo es la adaptación de la nueva herramienta e incorporación de este canal al ciclo de servicio, se obtendrían ganancias de \$103,4 mil dólares (igual al VAN por no contar con inversión).

**YPF**

Para YPF				
<b>NIGHTERS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Facturación extra</b>		<b>\$161.288</b>	<b>\$206.090</b>	<b>\$260.703</b>
Regalias	<b>5%</b>	5%	5%	5%
<b>Inregos extra YPF</b>		<b>\$8.064</b>	<b>\$10.304</b>	<b>\$13.035</b>
Imp Gcias (35%)		\$2.823	\$3.607	\$4.562
Promocional / Descuentos		\$4.000	\$3.000	\$2.000
<b>Rdo</b>		<b>\$1.242</b>	<b>\$3.698</b>	<b>\$6.473</b>

**TASA 3,5%**

	<b><u>\$ USD</u></b>
VAN	\$ 10.490
INVERSION	\$0

**Ganancia del proyecto \$10.490**

Desde el punto de vista de YPF se tienen en cuenta el ingreso de regalías extra para esta acción. Se estima una inversión decreciente en “promociones” asumiendo la realización de descuentos y productos gratis para incentivar el uso de este canal (que prueben) y aumentar la base de usuarios. Esto sería acompañando a las inversiones que las realizaría el partner en mayor medida.

Obtenemos como resultado un VAN de USD \$10,5 mil dólares que representan la ganancia del proyecto ya que la inversión inicial es nula. La tasa de corte se establece con el mismo criterio que el anterior.

## Return of Marketing Investment (ROMI)

Por último, el ROMI es la métrica utilizada para evaluar la rentabilidad sobre una inversión de marketing realizada. En términos de marketing se la considera una métrica importante, ya que ella reconoce al gasto en marketing como una inversión que trae por consiguiente ganancias. Para el cálculo de dicha métrica se debe calcular la siguiente fórmula considerando la contribución marginal obtenida por el incremental en ventas y aquellos costos generados a partir del presente plan de marketing. Así la fórmula del ROMI es la siguiente:

$$\text{Return on Marketing Investment} = \frac{[\text{Revenue Attributable to Marketing} + \text{Contribution\% (\%)} - \text{Marketing Cost (\$)}]}{\text{Marketing Cost (\$)}} \\ \text{— ROMI (\%)}$$

De esta manera, se calcula debajo el ROMI para el plan de marketing de ambos planes presentados desde el punto de vista de YPF:

### 1) AUTOMOVILISTAS

$$\text{ROMI} = \frac{\$5.144.200 \text{ ingresos extra} + \$1.610.000 \text{ inv mkt} - \$1.610.000 \text{ inv mkt}}{\$1.610.000 \text{ inv mkt}} \\ \text{ROMI} = 220\%$$

### 2) NIGHTERS

$$\text{ROMI} = \frac{\$31.404 \text{ ingresos extra} + \$9.000 \text{ inv mkt} - \$9.000 \text{ inv mkt}}{\$9.000 \text{ inv mkt}} \\ \text{ROMI} = 249\%$$

En consecuencia, se puede decir que el presente plan de marketing es rentable y debería ser llevado a cabo.

## 9 CONCLUSIONES

El presente trabajo permite tener una nueva perspectiva de la industria de las tiendas de servicio no solo en el país sino en el mundo, y poder ver a futuro cuáles son los porvenires de la categoría:

- Las tiendas de las estaciones de servicio, para mantenerse vigentes deberán poner un foco continuo en la propuesta servicios y productos. Trabajar el mix de productos disponibles, generando mayor variedad y calidad en la oferta alejándose del concepto "fast-food" y sumándose a tendencias en la industria alimenticia.
- El diseño y layout de las tiendas son un plus necesario. Es por eso, que se debe trabajar en una sólida propuesta de diseño más comfortable y característica de cada cadena.
- La tecnología para brindar mayor practicidad a un consumidor que se encuentra cada vez más conectado y que espera mayor simplificación de procesos, por ejemplo, con aplicaciones que sirven para facilitar el pedido y retiro de productos en tienda, cómo también para poder comunicar promociones "personalizadas" o mejor ajustadas a las necesidades de cada cliente.
- Mayor y mejor utilización de la información obtenida a través de las aplicaciones para obtener datos claves acerca del perfil de consumidores de las tiendas, información que es fundamental para comprender las necesidades y formas de consumo de los clientes.
- Inclusión de tecnología en las formas de comunicación: sector de carga de combustible con pantallas digitales dinámicas para facilitar la adaptación de la comunicación y promociones, cómo así la digitalización de la señalización.

Todas estas son cuestiones que FULL va a tener que considerar como parte de los proyectos que deberá afrontar en el futuro. Que ya se empiezan a vislumbrar con la aparición de gran cantidad de competidores en el mercado de alimentación on-the-go en el que la oferta vigente puede ser puesta en jaque. Competidores con una sólida propuesta de servicio, gran calidad en los alimentos, practicidad y velocidad en la entrega. Cabe solo ver el drive-through de Starbucks en Martínez para ver cómo los competidores se acercan a la

propuesta de FULL, y el camino por recorrer de tiendas para optimizar el servicio a las necesidades de los consumidores.

Al momento, la situación del país y el hecho que ya se realizó una reestructuración de la marca FULL recientemente, no justifica proponer en el presente plan de marketing una propuesta que contemple repensar por completo el servicio.

El desafío actual de la compañía está en aprovechar los recursos actuales, y con una inversión "moderada" lograr incrementar las ventas en un mercado en el que el consumo se encuentra frenado y atado a la situación crítica del país. Por esta razón, se propone, por un lado, una estrategia para penetrar aún más en el segmento de automovilistas, que es el "mercado cautivo" con el que cuentan las tiendas y el consumidor que el equipo de marketing de la compañía comprende mejor. Minimizando las barreras de aquellos potenciales consumidores del segmento que demuestran un interés latente, y cuyas barreras en la actualidad son insights sobre los cuales la empresa puede accionar: Ya sea por la percepción de "caro" que tiene Full o por las problemáticas actuales para acceder a la tienda (estacionar, bajarse, realizar colas). La app permitiría comunicar los precios y promociones vigentes en tienda, desmitificando el preconceito de "más caro", y permitiría junto a los ajustes en playa y en el servicio, minimizar las barreras del conductor para resolver sus necesidades de compra de una manera más práctica facilitando el proceso de compra. Esta opción no solo es tentadora desde la propuesta de valor, sino también en cuanto a resultados económicos como analizado previamente.

Por otro lado, el plan de desarrollo de mercado no plantea una modificación del producto actual de FULL, no implicaría un costo para la empresa o el desarrollo de nuevo expertise ya que se propone a través de la asociación con un tercero: RAPPI. Además, el desarrollo de este servicio implicaría subirse a una nueva forma de consumo que se encuentra en tendencia, creciente año a año. Con lo cual, a pesar de que la ganancia que arroja esta propuesta es baja comparada con la anterior, su inversión es casi nula y podría volverse una fuente de ingreso muy fuerte para tiendas en el futuro.

En resumen, considero que ambos planes de marketing planteados en el presente trabajo deberían llevarse a cabo.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- (Jul 2019). *Cambiamos*. Consultado el 10/08/2019 en Wikipedia: [es.wikipedia.org/wiki/Cambiamos](https://es.wikipedia.org/wiki/Cambiamos)
- (12 Jun 2019). *Cambiamos cambió y ahora es juntos por el cambio*. Consultado en El País el 20/08/2019 en: <https://www.pagina12.com.ar/199887-cambiamos-cambio-y-ahora-es-juntos-por-el-cambio>
- *Política y Economía Argentina*. Consultado en el reporte de Santander en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- <sup>1</sup> (26 Ago 2019). *Encuesta: Alberto Fernández estira la ventaja y le saca más de 20 puntos a Macri*. Consultado en El Cronista el 22/08/2019: <https://www.lanacion.com.ar/economia/paso-2019-tras-resultado-inesperado-mercados-preven-nid2276562>
- (Jun 2019). *Economía Argentina*. Consultado el 26/08/2019 en Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Argentina)
- Consultado el 27/8 en el Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Consultado en la base de datos World Bank Group el 27/08/2019 <http://wdi.worldbank.org/table/4.16>
- (Jul 2019). *IPC*. Indec
- (Jul 2019). *Indicador mensual de la actividad económica*. Reporte Junio Indec. p.7
- (26 Ago 2019). *El Riesgo País argentino se sostiene sobre los 1.800 puntos y el dólar sigue sin variantes*. Consultado el 26/08/2019 en Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/26/el-riesgo-pais-argentino-se-sostiene-en-los-1-800-puntos-basicos/>
- (25 Abr 2019). *Qué es el riesgo país y por qué es importante para Argentina*. Consultado en La Izquierda Diario en <http://www.laizquierdadiario.com/Que-es-el-Riesgo-Pais-y-por-que-es-importante-para-Argentina>
- M.D Poggetto. (20 Ago 2019). *Una Argentina sin Dólares suficientes*. Consultado en Diario el Perfil el 25/08/2019 en <https://noticias.perfil.com/2019/08/26/una-argentina-sin-dolares-suficientes/>
- (24 Ago 2015). *La guerra del fast-food*. Consultado en Diario La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-guerra-del-fast-food-nuevos-jugadores-y-mas-cadenas-extranjeras-se-reparten-10000-millones-nid1821320>
- Wortman. (Dic 2018). *Principales marcas de la desigualdad social en Argentina*. Consultado en diagonales el 27/08 <https://diagonales.com/contenido/principales-marcas-de-la-desigualdad-social-en-la-argentina/12424>
- Consultado el 27/8 en el Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- F.R.Molina (Ene 2017). *Argentina profundiza la desigualdad social*. consultado en El País el 26/08

- [https://elpais.com/economia/2017/01/06/actualidad/1483732167\\_789124.html](https://elpais.com/economia/2017/01/06/actualidad/1483732167_789124.html)
- (Ago 2019). Nielsen Holdings. Consultado el 29/08 en wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen\\_Holdings](https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen_Holdings)
  - <sup>1</sup> Restaurant Insider es una revista culinaria con tirada mensual desde 2005. También posee una versión online con los artículos más destacados.
  - Consultado en Tendencia social el 4/9/2019 <https://entendenciasocial.com/las-tendencias/>
  - (May 2019) J.D.Wasilevsky. Índice Rappi con dólar a 45. Consultado en IproUp <https://www.iproup.com/economia-digital/4546-delivery-nueva-economia-medios-de-pago-ndice-Rappi-cuanto-se-paga-en-Argentina-y-ranking-paises-por-precio>
  - (Ago 2019).S Corzo. *Cada vez más usuarios usan las apps de delivery*. Consultado en IproUp en <https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-más-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>
  - (Ago 2019). *How much did sales fall without Rappi, Glovo and PedidosYa for delivery*. Consultado en iProApp en <https://www.iproup.com/economia-digital/6530-monedero-virtual-billetera-virtual-cadena-de-bloques-How-much-did-the-sale-fall-in-stores-without-Rappi-Glovo-and-PedidosYa>
  - (Jan 2019). *Food and Trends in ordering Ahead*. Consultado en Tyme commerce el 27/08/2019 en <https://tyme.ai/food-and-trend-in-ordering/>
  - (Feb 2019). H. Everett. *2019 Restaurant Industry*. Consultado el 25/08/2019 en <https://upserve.com/restaurant-insider/restaurant-industry-trends/>
  - (Ago 2015).G.Velazques Vargas. *Que es el servicio?*. Consultado en Puro Marketing el 09/09/2019 <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/08/que-es-el-servicio-que-es-el-marketing.html>
  - (Sept 2019). *Wellnes*. Consultado el 09/09/2019 en Wikipedia en <https://es.wikipedia.org/wiki/Wellness>
  - (Dec 2016). S.Wucherpfennig. *Foodvenience: The new lifestyle at service stations*. <https://www.petrolplaza.com/news/6277>
  - (Ene 2019) Consultado el 30/08/2019 en Economía y Negocios <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=538587>
  - *Quick Service Restaurants*. Consultado el 27/08/2019 en <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/17868-quick-service-restaurant-qsr.html>
  - (Sept 2018). K.Velazquez. *Consumidores en LATAM, entusiastas de nuevas tecnologías*. Marketing4ecommerce.
  - (Jan 2019). A.Cheng. *Why Amazon Go may soon change the way we shop*. Forbes Digital
  - Consultado en blog upplication el 4/4/2019 en <https://blog.upplication.com/2017/10/18/qsr-necesita-una-app/>
  - Consultado el 30/08/2019 en <https://definicion.de/sindicato/>
  - Consultado el 30/08/2019 en el Sindicato de los trabajadores de estaciones de servicio <http://www.soesgype.org.ar/soesgype2010/escalas-sin.php>



- (15 Ago 2019). *El IVA electoral de Macri*. Sección economía Página 12 online.
- (May 2019) J.D.Wasilevsky. *Índice Rappi con dólar a 45*. Consultado en IproUp <https://www.iproup.com/economia-digital/4546-delivery-nueva-economia-medios-de-pago-ndice-Rappi-cuanto-se-paga-en-Argentina-y-ranking-paises-por-precio>
- (Feb 2019). Por la caída del consumo durante 2018 cerraron casi 100 estaciones de servicio en Argentina. Consultado el 4/9/2019 en <https://www.iprofesional.com/negocios/286601-autos-combustible-gnc-otros-En-2018-cerraron-casi-cien-estaciones-de-servicio-en-Argentina>
- (ene 015). Consultado el 4/9/2019 en <https://surtidores.com.ar/cuantas-estaciones-de-servicio-hay-en-la-argentina/>
- (oct 2017). F.Briggs. *Lekkerland transforms forecourt experience in Germany with Frischwerk concept*. Publicado en GCSF en <https://www.globalconveniencestorefocus.co.uk/features/lekkerland-transforms-forecourt-experience-in-germany-with-frischwerk-concept/>
- (Ago 2019). *Ideal implementation of digital solutions*. Consultado el 30/08/2019 en <https://www.petrolplaza.com/news/22694>
- Consultado el 27/08/2019 en <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16952-market-segmentation.html>
- Consultado el 4/9/2019 en [https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones\\_de\\_servicio\\_en\\_Argentina](https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Estaciones_de_servicio_en_Argentina)
- Ago 2019). Lienzo de modelo de negocios. Consultado el 30/08/2019 en [https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)
- M.L.E García Vargas. *.El análisis foda como herramienta estratégica para analizar la pertinencia de los programas*. Publicado por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- (Abr 1974). J.W.Taylor. *The role of risk in consumer behaviour*. Journal of marketing vol 38. p 54-60
- *La voz de la nueva generación*. Tns y UP consultado en su formato online [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2010/Gallup/salidas-nocturnas.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2010/Gallup/salidas-nocturnas.pdf)
- (Ago 2019). Tasa LIBOR. Consultado el 30/08/2019 en <https://es.wikipedia.org/wiki/LIBOR>

Reporte generado por el Indec.  
Índice de precios a consumidor Junio 2019 vs junio 2018.

Cuadro 23. Índice de precios al consumidor.  
Variaciones de julio con respecto al mismo mes de 2018, según principales aperturas regionales

Nivel general y divisiones	Región geográfica del país					
	GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
	Porcentaje					
<b>Nivel general</b>	<b>53,9</b>	<b>54,1</b>	<b>56,6</b>	<b>56,1</b>	<b>55,6</b>	<b>56,1</b>
<b>Alimentos y bebidas no alcohólicas</b>	57,6	58,0	59,7	57,4	59,7	60,8
Alimentos	57,3	57,5	60,2	57,6	59,4	60,5
Pan y cereales	54,5	53,3	51,9	52,4	55,9	53,1
Carnes y derivados	56,7	59,4	63,7	61,6	64,5	62,4
Leche, productos lácteos y huevos	85,7	85,6	85,1	86,9	88,1	88,5
Aceites, grasas y manteca	71,7	64,1	53,8	68,4	64,0	69,3
Frutas	34,9	37,1	38,4	35,5	30,6	38,6
Verduras, tubérculos y legumbres	32,1	31,7	43,1	31,5	27,7	38,7
Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc.	60,1	59,2	57,7	57,3	56,0	57,0
Bebidas no alcohólicas	59,8	62,5	56,1	56,0	61,6	63,4
Café, té, yerba y cacao	70,2	69,8	69,6	67,1	70,7	74,9
Aguas minerales, bebidas gaseosas y jugos	56,6	59,5	51,6	54,1	58,9	59,2
<b>Bebidas alcohólicas y tabaco</b>	36,5	34,4	31,9	35,2	34,6	35,8
Bebidas alcohólicas	31,6	28,8	25,8	28,5	26,4	29,2
Tabaco	40,3	39,7	40,3	40,3	40,1	40,2
<b>Prendas de vestir y calzado</b>	46,0	41,6	45,0	39,2	41,7	46,7
Prendas de vestir y materiales	44,4	39,9	43,4	40,9	38,0	40,7
Calzado	50,7	46,8	48,9	35,5	51,1	61,3
<b>Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles</b>	56,8	54,8	61,4	71,3	54,4	59,6
Alquiler de la vivienda y gastos conexos	44,6	30,4	29,2	31,4	23,9	27,2
Alquiler de la vivienda	30,2	27,3	27,1	29,3	22,5	26,2
Electricidad, gas y otros combustibles	76,8	76,4	85,4	89,4	77,5	88,0
<b>Equipamiento y mantenimiento del hogar</b>	54,9	56,4	59,6	56,1	57,6	59,6
Prendas de vestir y materiales	44,4	39,9	43,4	40,9	38,0	40,7
Calzado	50,7	46,8	48,9	35,5	51,1	61,3
<b>Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles</b>	56,8	54,8	61,4	71,3	54,4	59,6
Alquiler de la vivienda y gastos conexos	44,6	30,4	29,2	31,4	23,9	27,2
Alquiler de la vivienda	30,2	27,3	27,1	29,3	22,5	26,2
Electricidad, gas y otros combustibles	76,8	76,4	85,4	89,4	77,5	88,0
<b>Equipamiento y mantenimiento del hogar</b>	54,9	56,4	59,6	56,1	57,6	59,6
Bienes y servicios para la conservación del hogar	52,9	55,8	56,3	55,9	55,8	58,7
<b>Salud</b>	60,8	65,9	68,5	67,8	70,3	64,9
Productos medicinales, artefactos y equipos para la salud	81,0	85,4	84,0	88,1	86,5	85,8
Gastos de prepagas	50,5	44,9	46,3	41,3	45,2	55,1
<b>Transporte</b>	56,6	57,9	57,3	55,9	59,1	59,7
Adquisición de vehículos	47,5	58,6	67,1	55,0	54,9	55,7
Funcionamiento de equipos de transporte personal	52,9	55,6	49,0	52,4	52,2	65,1
Combustibles y lubricantes para vehículos de uso del hogar	55,1	54,4	48,4	52,7	53,3	66,1
Transporte público	68,1	63,5	66,7	63,6	84,1	52,6
<b>Comunicaciones</b>	68,8	61,2	60,8	61,2	64,3	60,7
Servicios de telefonía e internet	68,8	60,9	59,3	61,8	64,6	60,3
<b>Recreación y cultura</b>	45,4	46,8	49,0	51,4	49,6	47,2
Servicios recreativos y culturales	34,1	42,0	44,8	46,8	43,2	45,4
Periódicos, diarios, revistas, libros y artículos de papelería	45,8	45,8	47,4	46,7	44,8	50,4
<b>Educación</b>	47,9	35,8	43,5	42,7	35,7	33,7
<b>Restaurantes y hoteles</b>	46,0	48,2	51,7	56,1	52,0	46,7
Restaurantes y comidas fuera del hogar	46,6	48,7	52,1	56,5	52,9	47,2
<b>Bienes y servicios varios</b>	55,5	59,8	64,6	62,0	62,2	66,8
Cuidado personal	59,4	63,2	67,4	63,4	64,9	69,3

Nota: las principales aperturas no representan la totalidad de la división correspondiente. Para mayor detalle, ver la nota metodológica de página 15.

Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

## ANEXO 2

### OBSERVACION EN TIENDAS FULL

Tiendas seleccionadas

1. Melo y Av. Libertador, Vicente López
2. Autopista Buenos Aires – La Plata
3. Campana Este Autopista del Sol ramal Pilar, Tortuguitas

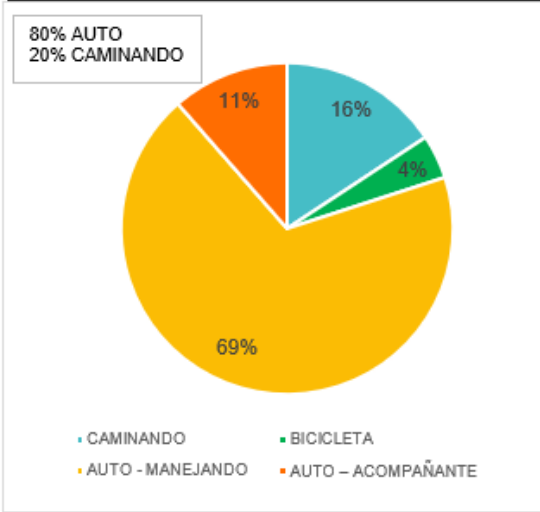


## ANEXO 3

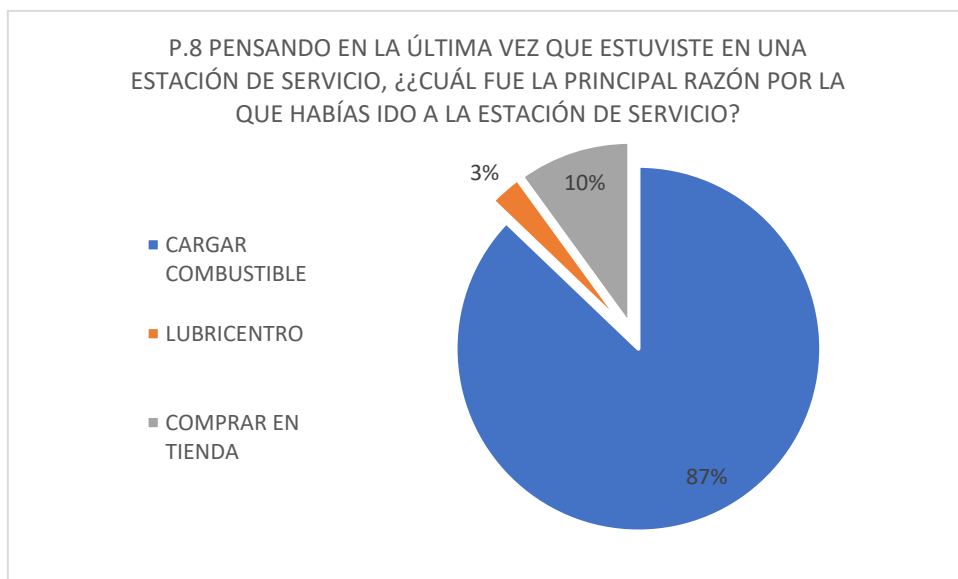
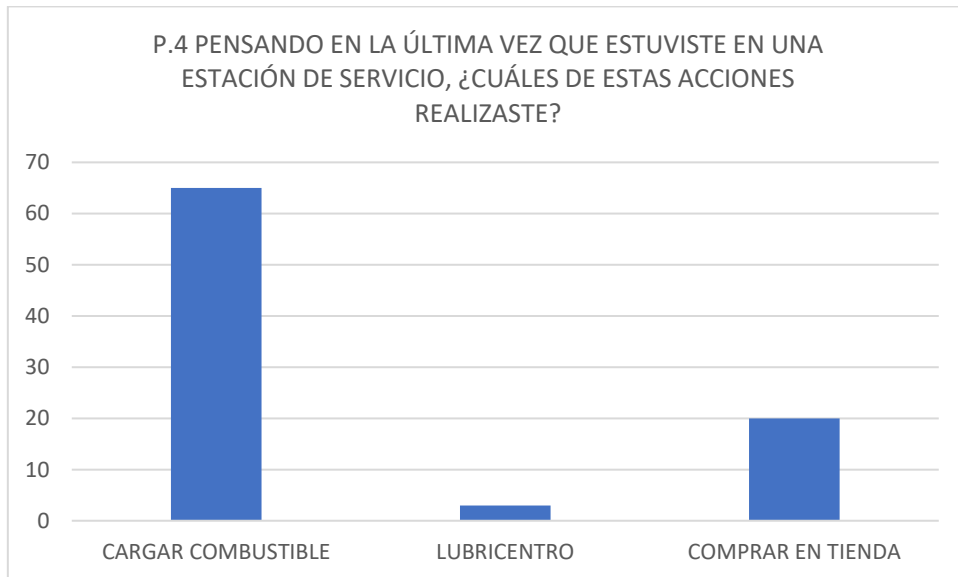
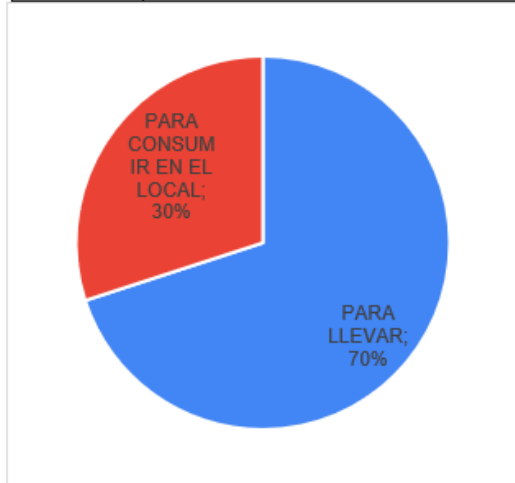
### ENCUESTA ONLINE

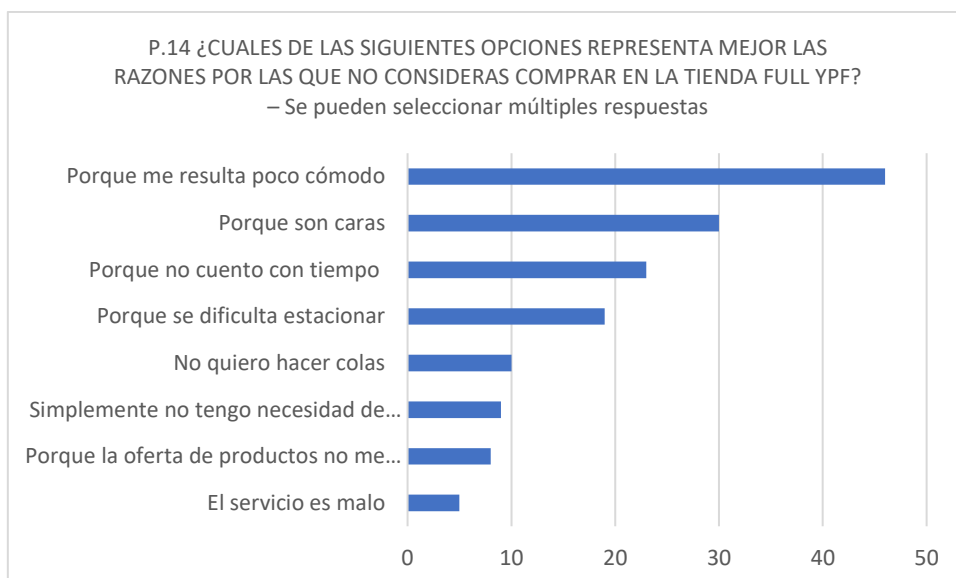
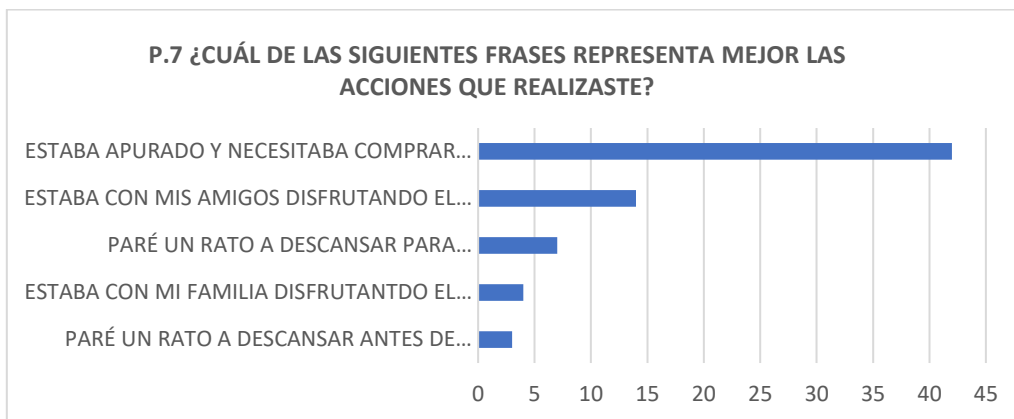
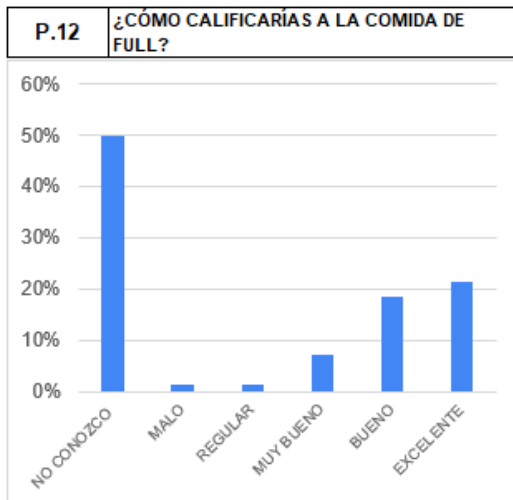
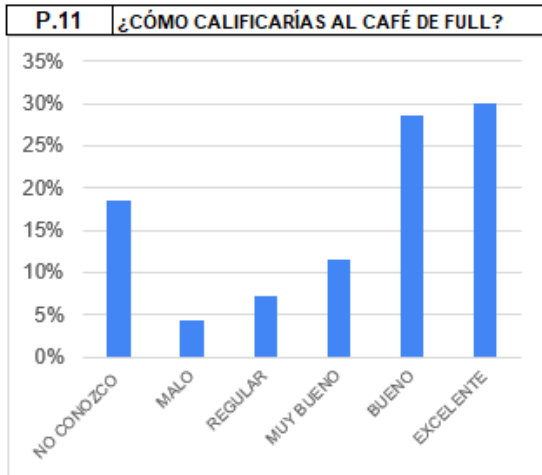
- 70 encuestas online de 15´ de duración. Realizada a través de SurveyMonkey
- Universo de análisis: hombres y mujeres, mayores de 16 años, hasta NSE C3, que hayan visitado alguna tienda YPF en los últimos 3 meses
- Cobertura: Principalmente CABA y GBA
- Algunos resultados a resaltar:

**P.4 y P.5** ¿COMO LLEGASTE A LA ESTACIÓN DE SERVICIO?



**P.6** ¿EN LA TIENDA, COMPRASTE PARA LLEVAR O CONSUMIR EN EL LOCAL?





- **Encuesta:**

LA SIGUIENTE ENCUESTA NO TOMARÁ MÁS DE 10 MINUTOS. SERÁ INCLUIDA EN MI TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA SOBRE HÁBITOS EN RELACIÓN A ESTACIONES DE SERVICIO.

¡DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

1. MARCA SEGÚN CORRESPONDA – Respuesta única
  - a. HOMBRE
  - b. MUJER
2. LUGAR DONDE RESIDE – Respuesta única
  - a. CABA
  - b. GBA
  - c. OTRO
3. MARQUE SU EDAD EN EL RANGO CORRESPONDIENTE – Respuesta única
  - a. 16 – 34
  - b. 35 – 49
  - c. 50 O +
4. PENSANDO EN LA ÚLTIMA VEZ QUE ESTUVISTE EN UNA ESTACIÓN DE SERVICIO, ¿CUÁLES DE ESTAS ACCIONES REALIZASTE? – Múltiples Respuestas
  - a. CARGAR COMBUSTIBLE
  - b. LUBRICENTRO
  - c. COMPRAR EN TIENDA
  - d. NS/NC – finaliza el cuestionario

→ LOS CASOS CON RESPUESTA C CONTESTAN LAS 3 PREGUNTAS SIGUIENTES, SINO VAN A LA 8

5. ¿COMO LLEGASTE A LA ESTACIÓN DE SERVICIO? – Respuesta única
  - a. CAMINANDO
  - b. BICICLETA
  - c. VEHÍCULO - MANEJANDO
  - d. VEHÍCULO – ACOMPAÑANTE
  - e. OTRO: Completar
6. ¿EN LA TIENDA, COMPRASTE PARA LLEVAR O CONSUMIR EN EL LOCAL? – Respuesta única
  - a. PARA LLEVAR
  - b. PARA CONSUMIR EN EL LOCAL
7. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FRASES REPRESENTA MEJOR LAS ACCIONES QUE REALIZASTE?
  - a. ESTABA APURADO Y NECESITABA COMPRAR RÁPIDO
  - b. PARÉ UN RATO A DESCANSAR PARA CONTINUAR CON EL DÍA
  - c. PARÉ UN RATO A DESCANSAR ANTES DE TERMINAR MI DÍA
  - d. ESTABA CON MI FAMILIA DISFRUTANDO EL MOMENTO
  - e. ESTABA CON MIS AMIGOS DISFRUTANDO EL MOMENTO
  - f. OTRO: Completar
8. PENSANDO EN LA ÚLTIMA VEZ QUE ESTUVISTE EN UNA ESTACIÓN DE SERVICIO, ¿CUÁL FUE LA PRINCIPAL RAZÓN POR LA QUE HABÍAS IDO A LA ESTACIÓN DE SERVICIO? – Respuesta única
  - a. CARGAR COMBUSTIBLE
  - b. LUBRICENTRO
  - c. COMPRAR EN TIENDA
  - d. OTRO: Completar
9. ¿QUE TIENDAS / AUTOSERVICIOS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO CONOCES? – Mencionar 3
  - a. A Completar
  - b. A completar
  - c. A completar
10. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES TIENDAS/AUTOSERVICIOS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO CONOCÉS, AL MENOS HAS ESCUCHADO O VISTO SU NOMBRE?

- a. SHELL SHOP
- b. FULL
- c. SELECT
- d. SPOT
- e. SERVICOMPRAS

→ LOS CASOS EN QUE CONOCEN FULL CONTESTAN LA SIGUIENTES 2 PREGUNTAS, SINO VAN A LA 13

11. ¿CÓMO CALIFICARÍAS AL CAFÉ DE FULL?

- a. EXCELENTE
- b. MUY BUENO
- c. BUENO
- d. REGULAR
- e. MALO
- f. NO CONOZCO

12. ¿CÓMO CALIFICARÍAS A LA COMIDA DE FULL?

- a. EXCELENTE
- b. MUY BUENO
- c. BUENO
- d. REGULAR
- e. MALO
- f. NO CONOZCO

13. QUE TAN PROBABLE ES QUE CONSIDERES COMPRAR PARA LLEVAR Y/O CONSUMIR ALGO EN LAS SIGUIENTES TIENDAS: FULL-YPF | SPOT-AXION | SELECT-SHELL

- a. MUY PROBABLE
- b. PROBABLE
- c. POCO PROBABLE
- d. IMPOSIBLE

- → LOS CASOS CON RESPUESTA C o D

14. ¿CUALES DE LAS SIGUIENTES OPCIONES REPRESENTA MEJOR LAS RAZONES POR LAS QUE NO CONSIDERAS COMPRAR EN LA TIENDA FULL YPF? – Se pueden seleccionar múltiples respuestas de mayor peso a menor (de 1 a 7)

- a. Porque son caras
- b. Porque se dificulta estacionar
- c. Porque me resulta poco cómodo
- d. Simplemente no tengo necesidad de comprar nada
- e. Porque la oferta de productos no me resulta atractiva
- f. Porque no cuento con tiempo
- g. No quiero hacer colas
- h. El servicio es malo

15. MARCA SEGÚN CORRESPONDA QUE TAN DE ACUERDO ESTAS CON LAS SIGUIENTES FRASES, SIENDO 1 MUY DE ACUERDO Y 5 MUY EN DESACUERDO PARA LAS SIGUIENTES TIENDAS: FULL-YPF, SPOT-AXION Y SELECT-SHELL

- a. TIENE INSTALACIONES MODERNAS
- b. OFRECEN PRODUCTOS DE CALIDAD
- c. VENDEN LAS MEJORES HAMBURGUESAS
- d. VENDEN UN RICO CAFÉ
- e. ESTÁN LIMPIAS
- f. SON ESPACIOS SEGUROS
- g. SON LUGARES TRANQUILOS PARA TRABAJAR O ESTUDIAR
- h. BUENA RELACION PRECIO-CALIDAD
- i. TIENEN PRECIOS ALTEOS

¡MUCHAS GRACIAS!