



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing:

**Combo de desayuno saludable para las
estaciones de servicio Shell en Buenos Aires,
Argentina**

Autor: Rocío Victoria Rodríguez

Legajo: 33300429

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, 2017



Universidad de
San Andrés

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Marketing:

**Combo de desayuno saludable para las
estaciones de servicio Shell en Buenos Aires,
Argentina**

**Alumno: Rocío Victoria Rodriguez
Mentor: Diego Regueiro
Buenos Aires, 2017**

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. INTRODUCCIÓN
3. ANALISIS DE LA SITUACION
 - Análisis de la empresa
 - Shell en el mundo
 - Shell en Argentina
 - Análisis Competitivo
 - Análisis de Mercado
 - Análisis del Consumidor
 - FODA
 - Análisis de Porter
4. DESARROLLO DE ESTRATEGIA
 - Matriz de Ansoff
 - USP-Posicionamiento-Propuesta de valor
5. OBJETIVOS Y METAS
6. MODOS DE ACCIÓN
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
7. CRONOGRAMA
8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS
9. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL
10. BIBLIOGRAFIA



Universidad de
San Andrés

1. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo consiste en la elaboración de mi primer plan integral de marketing el cual contemplará los distintos puntos aprendidos durante la maestría, tanto sus dimensiones estratégicas, como operativas, financieras, de control y organización. Para mí, significa un proyecto personal ya que me permitirá desempolvar todos los conocimientos aprendidos y ponerlos en práctica. Más aún, en el caso de lanzarlo realmente, contribuirá positivamente a mi reputación interna en la empresa donde trabajo.

El tema a tratar en el plan de marketing es sobre el lanzamiento de un combo de desayuno saludable para la red propia de los shops de las estaciones de servicio de Shell en Argentina.

Dicha idea surge a raíz de comentarios que vengo escuchando por parte de los empleados de las estaciones y de los comentarios mismos de los clientes a través de encuestas online.

Los shops de Shell hace años ofrecen opciones para la hora de la mañana, sin embargo la necesidad de un nuevo combo de desayuno nace gracias a los comentarios de los clientes de Shell quienes vienen hace tiempo solicitando una opción más saludable. A esto se le suma la tendencia saludable que está viviendo el consumidor argentino en general y que las petroleras están empezando a seguir, materializándola en sus planes de remodelación de sus tiendas y en la oferta de productos que ofrecen en ellas.

Los elementos que componen al combo saludable son cuatro: un riquísimo café con leche de Bonafide, marca con más de 100 años en la Argentina y con una excelente aceptación por parte del consumidor argentino; dos tostadas de pan integral con semillas, elaboradas especialmente para Shell a cargo de su proveedor exclusivo francés: Brioche Dorée; y para untar las tostadas, una selección de queso y dulce Premium en línea con la calidad que espera un cliente Shell recibir en sus shops: el queso Philadelphia de reconocimiento mundial y una mermelada hecha con frutas naturales y sin conservantes de la marca francesa Bonne Maman.

Tomaré el supuesto de lanzamiento para junio del 2017 con una previa prueba piloto en la estación Shell ubicada en Virrey del Pino y Cramer, en el barrio de Belgrano. Luego de pasado el mes, y de aprender de los errores que pudieron surgir en él, se proseguirá a su implementación en las 47 estaciones de Shell restantes.

Se pretenderá con este lanzamiento alcanzar la venta promedio de 15.000 combos de desayuno por mes, lo que en términos de margen significará \$500.000.



Universidad de
San Andrés

2. INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de marketing trata sobre el lanzamiento de una nueva propuesta de combo de desayuno en las estaciones de servicio Shell en Buenos Aires, Argentina.

En Argentina, las principales estaciones de servicio son en YPF, Shell y Axion. A pesar de que los targets a los cuales apuntan cada una son distintos, las tres intentan constantemente satisfacer las necesidades de los automovilistas, ya sea ofreciéndoles un excelente combustible para su automóvil como una tienda remodelada y con una variada oferta de productos comestibles para el consumo personal.

Personalmente, hace 4 años que trabajo en Shell en la parte de Tiendas como Category Manager. Comencé como Category Manager de Snacks & Groceries y actualmente me desempeño como Category Manager de Food Service, categoría que le representa al negocio de Tiendas un 40% del margen total (USD 5.3 M / USD 13.5 M en 2016)

Resultado 2016		
Margen \$USD		
Category	Margen	Share
Food Service	\$5,3m	39%
Snacks	\$3,5m	26%
Beverages	\$2,8m	20%
Tobacco	\$869k	6%
Non - Food	\$578k	4%
Grocery	\$225k	2%
Ice Cream	\$184k	1%
Perishables	\$174k	1%
	\$13,5m	

El siguiente trabajo significará mi primera creación de un plan de marketing bajo una mirada integral contemplando sus puntos estratégicos, operativos, financieros, de control y organización. Me permitirá poner en práctica la teoría aprendida durante los dos años de maestría y, en el caso de lanzarlo realmente, contribuirá positivamente a mi reputación interna en la empresa donde trabajo.

Dicha idea surge a raíz de comentarios que vengo escuchando por parte de los empleados de las estaciones y de los comentarios mismos de los clientes a través de encuestas online.

3. ANALISIS DE LA SITUACION

- Análisis de la Empresa.

Shell en el mundo

La **Royal Dutch Shell** o **Compañía Real Holandesa Shell** es una empresa de hidrocarburos anglo-holandesa con operaciones en los sectores petrolífero, del gas natural, energía y refinado de gasolinas. Es una de las mayores multinacionales del mundo y una de las cuatro más grandes del sector petrolífero junto con BP, ExxonMobil y Total.

Con más de 43.000 puntos de venta a nivel global y presencia en más de 70 países, Shell integra la red de comercialización minorista más grande del mundo.

Con una colaboración técnica de más de 60 años junto a Ferrari, Shell refuerza su posicionamiento a nivel global de marca Premium, con combustibles y lubricantes especializados para el motor en términos de limpieza y distancia recorrida.



Shell en Argentina

Con más de 100 años en el país, desde 1914 Shell desarrolla su negocio en dos unidades distintas. Por un lado, la unidad **Upstream** que incluye las tareas de refinación de petróleo, gas y energía. Por el otro lado, la unidad **Downstream** en donde tiene lugar la comercialización de productos derivados del petróleo y químicos: Combustibles, Lubricantes y Tiendas de Conveniencia. Dentro de estos tres últimos negocios, los Combustibles son el core de la empresa. En estudios de consumidores argentinos, Shell se ubica en el primer lugar en la categoría “*combustibles de alta calidad*”. La oferta se complementa con la línea de

lubricantes Shell Hélix y Shell Rimula, el servicio integral Lubricación+, y las tiendas de conveniencia Shell Shop y Select.

Con respecto a los combustibles disponibles para la venta en estaciones de servicio, en Diciembre de 2011 Argentina se convirtió en el segundo país del mundo en iniciar la comercialización de una nueva generación Premium, Shell V-Power Nitro+ Nafta & Diesel, en reemplazo de Shell V-Power Nafta & Diesel. La mejora se basa en el incremento de la cantidad de componentes detergentes diseñados para prevenir la formación de depósitos en las válvulas y sistemas de inyección, que pueden afectar negativamente el rendimiento del motor. Los nuevos productos incluyen elementos reductores de fricción que lubrican las paredes del cilindro reduciendo instantáneamente la fricción en áreas críticas del motor. De esta forma se logra conservar la energía que mejora la eficiencia del motor. A diferencia de otros países en donde Shell opera, en Argentina se da una penetración de sus productos Premium por sobre el promedio de otros países. El promedio de penetración de V-Power en relación a Súper en Argentina es del 35%, mientras que en otros países no llega al 20%. Este porcentaje se ve incrementado con las campañas de marketing, como por ejemplo la que tuvo lugar en Octubre de 2015: "Mantenete Adelante", con la cual los participantes podían ganar uno de los nuevos BMW Serie 2 o Serie 4 por semana cargando \$300 o más de Shell V-Power Nitro+ Nafta o Diesel o Fórmula Shell Súper. La posibilidad de quintuplicar las chances optando por las variedades Premium, multiplicó la demanda de la nafta de máxima calidad.

"Contar con combustibles de calidad y tecnología internacional nos pone en un lugar de privilegio, único en el mercado. Pero, además, aspiramos a que nuestros clientes reciban, en cada visita y a través de nuestros Expertos, una experiencia realmente superior. Por eso somos líderes en Argentina hace más de cien años", concluyó Andrés Cavallari, ex gerente General de Estaciones de Servicio de Shell Argentina en la nota de Surtidores.com.ar: <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia25844.html>.

A lo que lubricantes respecta, Shell es considerado el líder mundial, siendo la compañía con mayor inversión en su desarrollo e investigación en los últimos 70 años. La gama de lubricantes incluye productos sintéticos de alto rendimiento.

Las **Tiendas de Conveniencia** o **Convenience Retail (CR)** se encuentran en las estaciones de servicio que operan los franquiciados y/o "red de operadores", y Deheza S.A. como compañía local subsidiaria. Actualmente cuenta con 562



estaciones de franquiciados y 48 estaciones propias, formando un total de 610 estaciones de servicio a lo largo del país, a excepción de la Patagonia.

Shell está implementando progresivamente un nuevo formato en su red desde 2014 y hasta la fecha lleva remodeladas 20 de sus 48 estaciones propias.

El café express, refinados productos de pastelería y una amplia variedad de comidas Premium, tanto frías como calientes, pasan a ser el componente principal de la oferta de valor.

Sus tiendas cuentan con amplias superficies vidriadas, despejadas, con colores sutiles que aportan luminosidad y sensación de amplitud y relax. El espacio se presta para recobrar energías, o consumir algo que, dependiendo del momento del día, puede tratarse de un desayuno o merienda, un almuerzo o simplemente un café. El personal se encuentra altamente capacitado, con el fin de brindar una experiencia Premium a los clientes de las nuevas tiendas **Shell Select**.



- Análisis Competitivo.

En Argentina, el principal competidor de Shell y líder del mercado es **YPF** (acrónimo de **Yacimientos Petrolíferos Fiscales**). YPF es una empresa argentina dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta

de petróleo y sus productos derivados. Con 1524 estaciones de servicio, distribuidas estratégicamente en todo el país, YPF ofrece a los clientes combustibles y lubricantes, tiendas de conveniencia y centros de lubricación con altos estándares de calidad y seguridad. Es líder en el mercado de estaciones de servicio, brindando productos de alta gama como los combustibles INFINIA, EURO DIESEL y DIESEL500. Es la mayor empresa de Argentina y la tercera



petrolera más grande de Sudamérica, empleando directa o indirectamente a más de 46.000 personas en todo el país.

Yendo más en detalle a las **tiendas de conveniencias**, área del negocio de retail que involucra al plan de marketing presente, YPF a partir del 2016 empezó el proceso de renovación de imagen de su tienda Full con un concepto sustentable, tecnológico y saludable para brindarles una nueva experiencia a todos sus clientes que irá aplicando a sus más de 500 **tiendas Full**. 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** que ofrecerá las nuevas tiendas. Los clientes encontrarán, en las nuevas góndolas, frutas, ensaladas, jugos naturales, entre otros. Paralelamente en el área de Boxes, se brindará un servicio técnico exclusivo para bicicletas.



Su segundo competidor es **Axion** con un 14% de mercado y 530 estaciones de servicio.



A partir de abril del 2014, la marca de estaciones de servicio Esso comenzó gradualmente a desaparecer para llamarse Axion Energy, subsidiaria de la petrolera Bidas que compró los negocios de ExxonMobil en la Argentina, Paraguay y Uruguay. El proceso de cambio comenzó en el segundo trimestre de 2014 y estará finalizado en 2017. El

proyecto inicialmente se concentrará en los grandes centros urbanos de la Argentina, luego irá avanzando hacia el interior del país. Actualmente Axion cuenta con 530 bocas de expendio en toda la Argentina y agregará 200 más en los próximos cuatro años. Las nuevas estaciones ofrecerán las naftas Premium, súper, diesel, Euro+ y la línea de lubricantes Mobil.

Spot es el nombre que se le asignó a los mini-mercados de AXION energy. El concepto se desarrolló bajo líneas puras, el uso minimalista de los materiales y la presencia del blanco marcando una estética acromática. En él se ofrecen distintas alternativas de compra para los diferentes momentos del día, ya sea desayuno, almuerzo, merienda o cena. El shop cuenta con panificación propia, creada de manera tal que los productos puedan elaborarse en el momento. También hay a disposición distintas variedades de quesos, panes, verduras, carnes y aderezos, con los que cada cliente puede armar su combo ideal. El café es de gran calidad y se puede encontrar bebidas, golosinas y snacks, tanto en las versiones tradicionales y las presentaciones Premium. La nueva imagen de Axion de la mano con la estética de Spot promete trasladarse a todas las estaciones de servicio de la marca en el país, siendo la de Av. Libertador y Salguero una de las primeras manifestaciones del nuevo diseño en el mercado local.



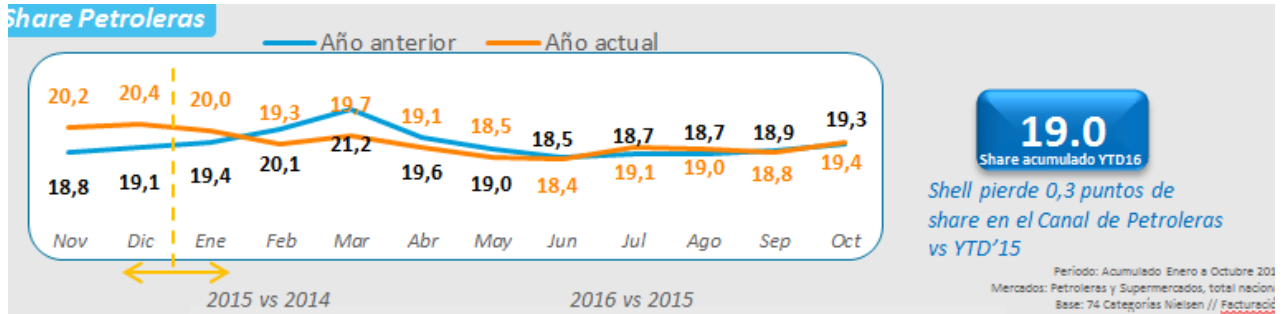
- Análisis de Mercado.

Según los reportes que nos provee de Nielsen, el **market share de combustibles** se reparte de la siguiente forma: YPF mantiene el liderazgo en el expendio de combustibles, con una participación del 57,9%. Le sigue Shell con un 18,8% y por último Axion con un 13%. El resto del 10,3% se lo reparten entre Petrobras y Oil Combustibles.

MARKET SHARE

%	Jan'16	Feb'16	Mar'16	Apr'16	May'16	Jun'16	Jul'16	Aug'16	YTD'16	YTD'15	Var.
SHELL	17,7%	18,2%	18,6%	18,4%	18,8%	19,6%	18,9%	20,1%	18,8%	17,9%	0,9 pp.
YPF	59,9%	59,1%	58,3%	58,1%	58,2%	56,0%	58,0%	55,4%	57,9%	59,7%	-1,8 pp.
AXION	11,9%	12,1%	12,5%	13,2%	13,2%	13,9%	13,2%	14,2%	13,0%	12,0%	1,0 pp.

El market share de las tiendas de conveniencia arrojó en el 2016 el siguiente resultado:



De este gráfico se puede ver cómo Shell pierde participación en petroleras frente a YPF y Axion. Las principales oportunidades que tiene para revertir esta situación son en los departamentos de Fast food (26%) – Snacks (20%) – Bebidas (17%) como se muestra en el siguiente cuadro. Dichas tres categorías son las de mayor peso en general en las estaciones de servicio conformando el 63% de la facturación. Esto se ve en los hábitos de consumo de los clientes al usar las tiendas de servicio como un lugar para comer algo al paso como un snack (galletita, caramelo, chicle, etc.), o hidratarse luego de horas de manejo o hacer una parada para comer algo durante el día, ya sea un desayuno o almuerzo.

Peso	Share Fact.	YTD'15		YTD'16		Var. Fact vs '15	Resto P.
		Total	Shell	Total	Shell		
	Total	18,4	17,8	-0,6	33,7	38,4	
34%	CIGARRILLOS	15.50	16.20	0.70	64.23	55.84	
26%	FAST FOOD	15.48	15.09	-0.39	38.66	42.93	
20%	SNACKS	23.18	23.12	-0.06	24.86	25.28	
17%	BEDIDAS	23.46	22.45	-1.01	5.82	12.07	
2%	LACTEOS	24.59	20.65	-3.95	-5.00	19.10	
1%	HELADOS	18.86	17.89	-0.97	4.02	10.95	
1%	ALMACEN	20.28	17.22	-3.06	-11.53	8.18	

Por lo tanto, encuentro una oportunidad a explotar en mi categoría de Fast Food Apalancándome en la categoría que administro (Food Service) y aprovechando el

peso que tiene en las Tiendas, se podrá ayudar a recuperar parte del porcentaje de participación que Shell perdió durante el 2016.

- Análisis del Consumidor

Shell a nivel global junto a la consultora Nielsen ya hizo la tarea de segmentar a sus tipos de consumidores. 6 segmentos de consumidores fueron detectados y varía en cada país la proporción de cada uno.



A continuación, explicaré las características de cada uno con su porcentaje de participación en Argentina:

- **BUSCADORES DE RECOMPENSAS:** Consideran que deben ser recompensados por consumir consistentemente una marca. Buscan maximizar el rendimiento de su dinero y utilizan tarjetas de crédito. En la tienda, estarán atentos a los descuentos, promociones de productos y combos de desayuno y almuerzo a precios convenientes. Seguramente harán uso de descuentos de tarjetas de crédito. **10% participación en Argentina.**
- **NO COMPROMETIDOS:** Este segmento no está interesado en ninguna marca en especial y ante la necesidad de visitar una estación de servicio

buscan que sea conveniente en precio. En el perfil relacionado a tiendas, buscan promociones y constituyen uno de los segmentos más fuertes en la compra de productos. **5% participación.**

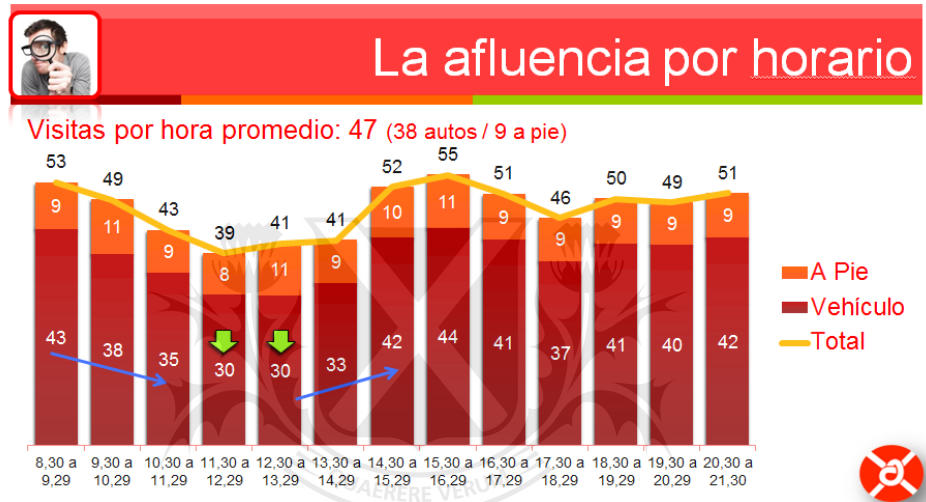
- **FOCALIZADOS EN LA UBICACIÓN:** Este segmento demanda una transacción rápida. Asisten a cualquier estación que encuentren en su camino dado que no valoran las diferencias entre combustibles, lubricantes y ofertas de tienda. En relación a éstas últimas, no asisten con frecuencia a las mismas y, si lo hacen, su compra promedio es baja en relación a los otros segmentos. **5% participación.**
- **CONTROLADOS EN SUS GASTOS:** Es un segmento muy enfocado en la conveniencia de precios. Este último, constituye su elemento a la hora de comprar sin importar la calidad que resignen. Siempre visitan las mismas estaciones de servicio. En relación a las tiendas de conveniencia, no son un grupo interesado en la oferta de las mismas. Si visitan alguna, buscan promociones y descuentos sin estar interesados en esquemas de lealtad. **5% participación.**
- **CREYENTES EN LA CALIDAD:** Es un grupo de clientes que valora la calidad frente al precio de los productos. Son apasionados por sus vehículos y los avances tecnológicos. No son un grupo de clientes que se sientan principalmente atraídos por las tiendas de conveniencia. **25%**
- **GUERREROS DEL CAMINO:** Este último segmento visita las estaciones de servicio con frecuencia debido a las características de su trabajo. Utilizan diariamente su vehículo y por ello se preocupan por un adecuado cuidado del mismo. **50%**

En relación a las tiendas de conveniencia en Argentina, los **Guerreros del Camino** consumen más que cualquier otro grupo de clientes, representando a la mitad de los clientes que entran al shop. La comodidad para ellos es lo más importante, razón por la cual, prefieren aquellas tiendas donde puedan encontrar un lugar cálido y cómodo para su descanso o para continuar trabajando. Estos clientes son muy exigentes en relación al diseño de la tienda, la amplitud de la oferta y el nivel de atención. Se sentirán muy atraídos por sitios con buena iluminación, wi - fi y comodidad de las instalaciones. Suelen estar familiarizados con la oferta del Shop, los visitan frecuentemente y consumen por encima del promedio de los clientes.

Gracias a una investigación de la Consultora Desatanudos. “¿Cómo es el Shopper en las Tiendas de Estaciones de Servicio?”, se pueden detectar los horarios de consumo, los tipos de ocasiones de consumo, características particulares del shopper, etc. Esta información nos es útil para enfocar lo mejor posible las acciones a desarrollar.

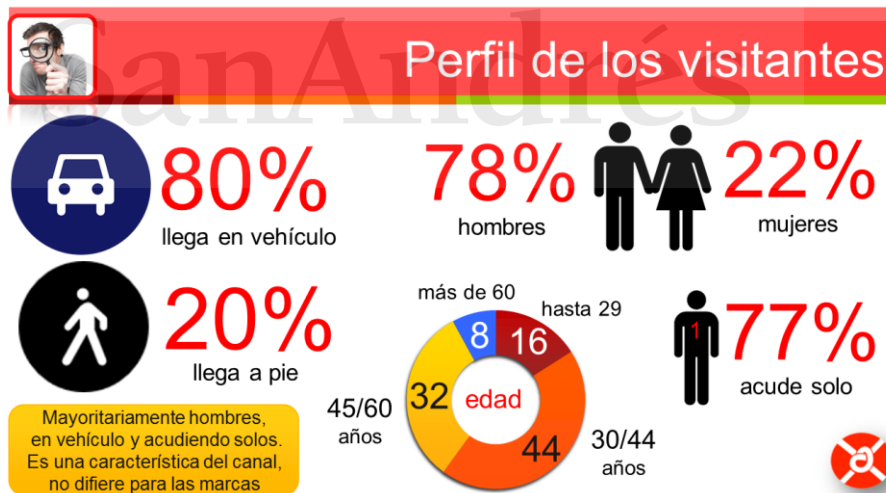
Para empezar, se detecta que los momentos de mayor afluencia en las tiendas son durante la mañana de 8:30 hs a 9:30 hs, y por la tarde de 15:30 hs a 16:30 hs, los cuales representan un momento propicio para el desayuno o la merienda. Otro punto hallado es que el 78% de los visitantes son del sexo masculino dentro de las edades de 30 a 44 años. El 32% de los clientes de Shell, entran al shop a comprar. El 45% de los clientes que entran lo hacen para comer algo y un tercio de esos clientes buscan desayunar. Por lo tanto, la ocasión de consumo de desayuno es el mayor disparador y donde existen espacios de mejora.

Fuente: Observaciones, 10941 casos



Universidad de San Andrés

Fuente: Observaciones, 10941 casos



Incidencia - Shell



Driver para detenerse en la estación



Disparador de la compra en el shop



Por otro lado, Shell cuenta con una fuente de información primaria: VOC (Voice of the customer). La misma consiste en darle a cada cliente luego de su compra un cupón con el detalle de una página web para que pueda ingresar y dejar sus comentarios sobre el servicio recibido. Gracias a los resultados arrojados en dichas encuestas de Customer Experience es que Shell evalúa diferentes aspectos sobre la calidad de atención y servicio que reciben los clientes. A continuación, compartiré algunos comentarios de distintas estaciones Shell, en distintos momentos del 2016, en donde los clientes mencionan su deseo de contar con más y distintas ofertas de desayuno:

Elemento de la encuesta	Texto de comentario	Fecha de visita	Estación	Representante de la Zona	Mercado
Razón de satisfacción general	Mas opciones saludables para el desayuno (solo hay combos de medialunas, sandwichs etc).	11/10/2016 8:38:00	DEHEZA S.A. 1584	Fernando Tossi	Argentina
Razón de satisfacción general	Realizando promociones de desayunos y meriendas	14/09/2016 8:54:00	DEHEZA S.A. 66	Fernando Tossi	Argentina
Razón de satisfacción general	Deberian tener mas cuidado con la limpieza y estado del baño de damas. Deberian tener mas facturas para el desayuno y mas variedad.	21/08/2016 9:27:00	DEHEZA S.A. 1735	Fernando Tossi	Argentina
Razón de satisfacción general	Si bajaran los precios del shop consumiria desayuno o almuerzo en el lugar	11/08/2016 12:14:00	DEHEZA S.A. 1506	Gonzalo Montero	Argentina
Razón de satisfacción general	Mejorando la limpieza de los baños y realizando promociones de desayunos y o meriendas mas accesibles	01/08/2016 10:03:00	DEHEZA S.A. 1422	Victor Fernandez	Argentina
Razón de satisfacción general	Considero que podria haber mas variedades de desayunos/meriendas.	09/07/2016 22:07:00	DEHEZA S.A. 1389	Fernando Tossi	Argentina
Razón de satisfacción general	Iluminacio más tenue en las mesas. Sillones más cómodos. Mejores ofertas de desayuno. Pero a nivel general muy satisfecho sólo elijo shell siempre, me da confianza	06/05/2016 6:45:00	DEHEZA S.A. 1506	Gonzalo Montero	Argentina
Razón de satisfacción general	Me gustaría que hubiera para quienes como nosotros usamos asiduamente la estación, más promociones sobre todo a la hora de comer o desayunar..	18/02/2016 14:15:00	DEHEZA S.A. 1735	Fernando Tossi	Argentina
Razón de satisfacción general	Agregaria para el desayuno en la tienda ademas de facturas, algo tipo tostado o tostadas	02/02/2016 6:55:00	DEHEZA S.A. 1507	Gonzalo Montero	Argentina

- Análisis FODA

De acuerdo a lo visto en la materia “Marketing estratégico” se aplicará el marco teórico FODA para una mejor comprensión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis Externo

Oportunidades

- Demanda por parte del cliente de productos saludables y eco-friendly. Presencia de un cliente más consciente.
- El 45% de los clientes entran al shop para comer algo y un tercio de esos clientes buscan desayunar. La ocasión de consumo de desayuno es el mayor disparador y donde existen espacios de mejora. Fuente: consultora Desatanudos.
- Necesidad expuesta por el cliente de una oferta de desayuno saludable.
- YPF, el líder en las tiendas de estaciones de servicio, aún no cuenta con una oferta saludable de desayuno. Sus opciones de combo para el desayuno son café con medialunas de manteca, de jamón y queso, sándwich de campo con jamón y queso o muffin:



Amenazas

- Fuerte avance del competidor Axion desde el 2015 con una imagen más moderna y plan de renovación de sus estaciones, quitándole Share a Shell.
- Renovación de imagen de los Shop de YPF Full con un concepto sustentable y focalizando en la opción de alimentos saludables. (aunque hasta el momento no cuenta con opción de desayuno saludable)
- Axion cuenta con una oferta de desayuno saludable: café con tostadas a \$62:



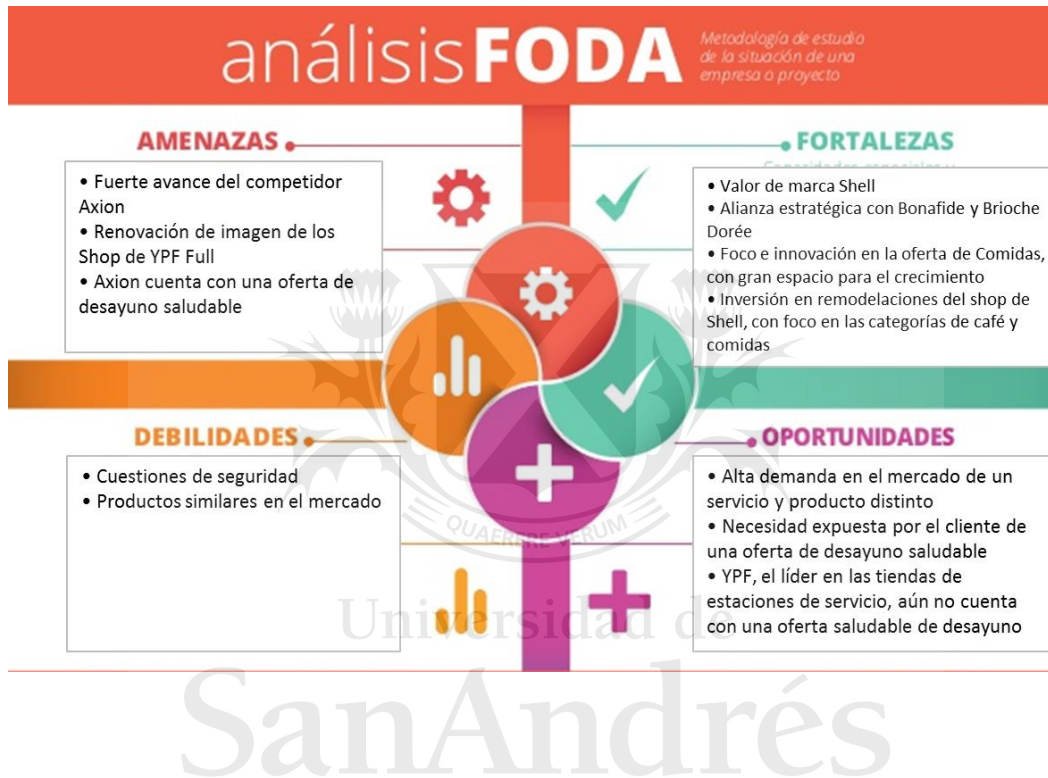
Análisis Interno

Fortalezas

- Valores de marca: La Shell es una de las compañías más conocidas internacionalmente. Es considerada como una marca de confianza, valor y calidad, características igualmente reconocidas en los productos y servicios que ofrece. Es una prestigiosa marca que le daría respaldo a cualquier producto a desarrollar y comercializar dentro de sus tiendas.
- Foco e innovación en la oferta de Comidas, con gran espacio para el crecimiento.
- Desde el 2014 se viene invirtiendo en remodelaciones del shop, dándole un mayor protagonismo a la categoría de café y por ende a los combos de desayuno.
- Alianza estratégica con Bonafide: Desde el 2008 que en Argentina, Shell eligió a Bonafide como su partner estratégico exclusivo a lo que respecta el café por su producto de alta calidad: granos de café importados de Brasil y tostado en Argentina. Esto se debe a que es una marca que inspira confianza, seguridad y tiene las credenciales necesarias para garantizar la gratificación de un buen café. Ninguna petrolera comunica con qué proveedor de café trabaja. Enaltecer y afianzar el diferencial de Bonafide, podría establecer un nuevo driver que invite y aporte un plus a la elección de Shell vs la competencia. Según la investigación de mercado que se realizó en el 2015 a cargo de IPSOS, se descubrió que Bonafide, en líneas generales, le aporta un plus de valor interesante al café y despierta atractivo.
- Alianza estratégica con Brioche Dorée: Shell tiene un acuerdo con el proveedor de panificado francés Brioche Dorée. Con ellos se desarrollan productos exclusivos para Shell a pedido según las necesidades del cliente.

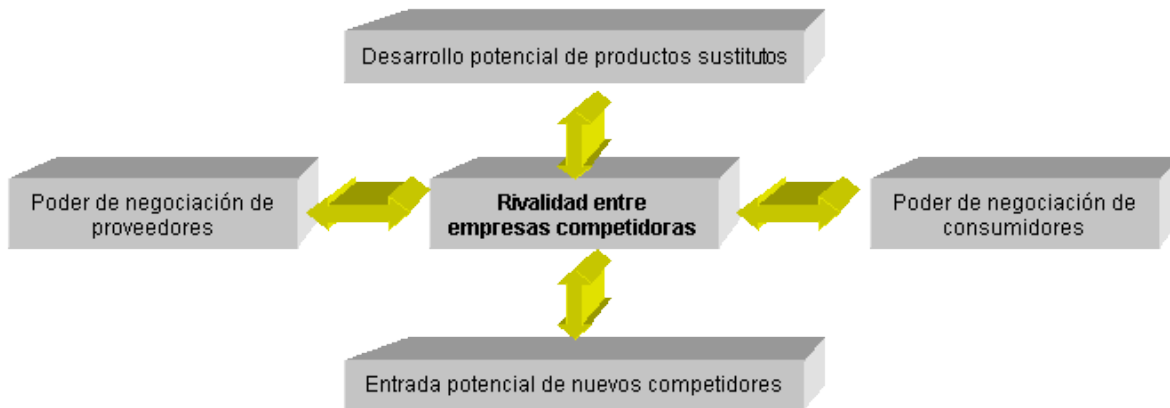
Debilidades

- Cuestiones de seguridad. La prioridad número uno de Shell es la seguridad, lo cual a veces resulta como un limitante a la hora de implementar acciones. Por ejemplo no se puede cocinar hamburguesas por el peligro de que haya algún incendio que desencadene en una catástrofe en la estación.
- Productos similares en el mercado: todos los shops de las petroleras venden combos de desayuno.



- Análisis de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard. Voy a utilizarlo para el negocio de tiendas de conveniencia de Shell, para entender cómo se encuentra parada frente a sus proveedores, consumidores, nuevos competidores, etc.



Poder de negociación de los Consumidores

Shell cuenta con clientes que buscan productos de calidad y están dispuestos a pagar por ello. Por lo tanto, tanto en la playa como en el shop, Shell posee clientes con poca sensibilidad al precio cuando se trata de una propuesta atractiva.

Poder de negociación de los Proveedores

Shell cuenta con pocos proveedores que suelen tener acuerdos de exclusividad ante Shell. Por ejemplo, cuenta con un solo proveedor de café (Bonafide) y de panificados (Brioche Dorée), lo cual les daría un poder de negociación muy alto al ser monopólicos. No obstante, la relación de Shell con sus proveedores es de Partners en donde se piensan y llevan a cabo negocios con una mentalidad de win-win, en donde lo importante es satisfacer al cliente y que todos salgan ganando.

Una característica de Shell es la exigencia a sus proveedores de productos de primera calidad y el cumplimiento de estrictos requisitos de control de calidad. Así es como por ejemplo Brioche Dorée crea un producto totalmente diferente al de su mercado específicamente para Shell, adaptado a sus exigencias.

Amenaza de nuevos competidores

El número de competidores no es elevado. En primer lugar con el 50% del mercado se encuentra YPF, seguido por Shell y luego por Axion. Todos tienen estrategias similares de competencia y posibilidad de inversión. Las barreras de entrada para la entrada de nuevos competidores son altas.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien es probable que todas las petroleras desarrollen una propuesta saludable para el desayuno, la exclusividad de nuestros proveedores en la red es un diferencial que se puede reforzar con la comunicación.

Rivalidad entre los competidores

El poder de la marca Shell es una de las barreras de entrada más grandes, para que una nueva empresa entre deberá lidiar con la gran lealtad que existe entre el cliente y la empresa.

La herramienta más fuerte es la diferenciación de la propuesta a través de la combinación de productos exclusivos y de alta calidad.

La conclusión que se extrae del análisis de las 5 fuerzas de Porter es que las tiendas de conveniencia de Shell se encuentran en una posición favorable para seguir apostando en ellas y desarrollando productos nuevos y especiales para su público. Esto se explica ya que por un lado, cuenta con clientes dispuestos a pagar un plus en el precio ya que esperan encontrar tanto en la playa como el shop de Shell productos de calidad. Esto abre la puerta a la obtención de un alto margen a cambio de una oferta atractiva. Esta oferta atractiva será acompañada por la participación de los proveedores exclusivos de Shell que lo acompañan en sus iniciativas con productos únicos y contribuyendo con descuentos para los lanzamientos. La competencia está marcada hoy en día con 2 players importantes y no se prevé la entrada de un nuevo jugador próximamente debido a las altas barreras de entrada que tiene este negocio.

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIA

- Matriz de Ansoff:

Aprovecharé otro modelo estratégico aprendido en la cursada de la maestría para el desarrollo de la estrategia: la **Matriz de Ansoff**.

Dicha matriz muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir:

1. Estrategia de penetración de mercados
2. Estrategia de desarrollo de nuevos productos
3. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
4. Estrategia de diversificación



www.RobertoEspinosa.es

En este caso puntual, el cuadrante a desarrollar sería el segundo con una **estrategia de desarrollo de nuevos productos**, en donde Shell desarrollará nuevos productos para el mercado en donde opera actualmente. Al estar el mercado en continuo movimiento y por lo tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las

nuevas necesidades generadas por dichos cambios. En este caso, la estrategia vendrá de la mano del lanzamiento de una nuevo combo de desayuno saludable.

Con respecto al Target, cada vez es más común que las personas elijan los shops de las estaciones de servicio como lugar de encuentro o reunión, ya sea a la salida del trabajo, para ver un partido de fútbol, estudiar o tomar un café y seguir paso. Es una modalidad que viene acentuándose desde hace décadas y que parece no encontrar un techo.

Siguiendo las tendencias del mercado, en los últimos tiempos los shops de las estaciones incluyeron en su abanico de ofertas a los productos saludables. No sólo son “light” o “reducidos en calorías”, sino que tienen un cuidado especial sobre el cuerpo y la salud. Es un concepto más amplio, acorde a las necesidades de los clientes de hoy.

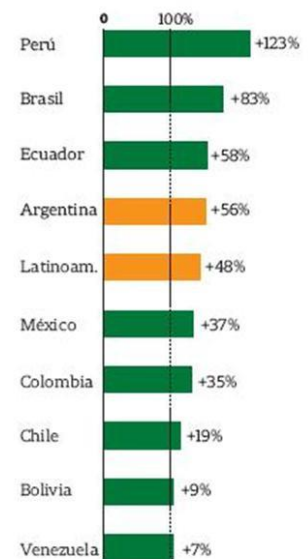
Sustentados en este concepto, Molinos Río de la Plata, compañía que lidera el segmento y tiene cada vez mayor presencia en las tiendas de conveniencia, lanzó una atractiva propuesta: “Gallo Snacks”, para buscar dar respuesta a las nuevas tendencias alimentos, a la cual Shell se unió y comenzó a comercializar sus productos en el año 2014.

Juan Manuel Primbas, country manager de Kantar Worldpanel (empresa de investigación de mercado), dice que se trata de un mercado que aún tiene mucho potencial. "Los consumidores demandan cada vez más productos saludables, por lo que las marcas vieron que ése es el camino por recorrer para crecer en ventas y rentabilidad", explica. (<http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>)

- USP-Posicionamiento-Propuesta de valor:

Comparando los tres conceptos – USP, posicionamiento y propuesta de valor- podemos ver que el primero es el más sencillo, ya que solo incluye un beneficio puntual que el producto ofrece de manera superior. Le sigue el posicionamiento, el cual además de considerar un atributo único, también hace una referencia a la competencia y su posición en la mente de los consumidores. Finalmente la propuesta de valor incluye la experiencia total de compra y uso de un producto, incluyendo todos los beneficios positivos importantes del producto así como sus costos, incluyendo el precio.

El sobre costo de lo sano
Cuánto más pagan los habitantes de distintos países de América Latina por productos saludables



Fuente: Kantar Worldpanel / LANACION

Los tres conceptos conviven en niveles diferentes: la USP es un concepto que nació y que se utiliza mayormente en la publicidad, el posicionamiento es un concepto que nació del marketing y que se utiliza en todos los puntos de contacto con el consumidor y la propuesta de valor es un concepto que nació en la estrategia corporativa y que se utiliza en toda la empresa, más allá del marketing. De esta manera, la USP es un concepto utilizado en la **Estrategia de Publicidad**, el posicionamiento en la **Estrategia de Marketing** y la propuesta de valor en la **Estrategia de Negocio**:

Nivel estratégico	Concepto	Atributos	Autor	Año
Estrategia de Negocio	Propuesta de valor	Varios (pos. y neg.)	Michael Lanning	1984
Estrategia de Marketing	Posicionamiento	1	Jack Trout	1969
Estrategia de Publicidad	USP	1	Rosser Reeves	1961

La **propuesta de valor** se define primero y abarca numerosos elementos, tanto positivos como negativos sobre el producto, el **posicionamiento** se define después, haciendo foco en un solo atributo -según la posición de la competencia- para utilizarlo en todos los puntos de contacto y finalmente se desarrolla la publicidad priorizando un elemento según los principios de la **USP**.

1. Propuesta de valor

La propuesta de valor va más allá del posicionamiento de una marca en un solo atributo, es la suma de la experiencia total que el producto promete entregar al comprarlo y utilizarlo. La definición formal de propuesta de valor es: “una decisión y un compromiso de proveer una combinación específica de experiencias, incluyendo el precio, a un grupo de consumidores objetivo, de forma rentable y superior a la competencia”. Las experiencias pueden ser positivas (los beneficios tangibles e intangibles) o negativas (el precio y otros costos incurridos en la compra). El valor para el consumidor es la diferencia entre ambas. Propuesta de valor = beneficios – costos

Contamos con la ventaja de que Shell ya está consolidada como empresa y tiene bien identificado a su cliente principal: “Guerreros del Camino”. Para ellos la comodidad es lo más importante, razón por la cual, prefieren

aquellas tiendas donde puedan encontrar un lugar cálido y cómodo para su descanso o para continuar trabajando. Siempre están a la búsqueda y exigen nuevas ofertas de comida debido a su alta frecuencia de visita. Para ellos la estación de servicio es un punto de visita habitual ya sea antes, durante o después del trabajo. Cada vez se da más común, la adopción de la tienda de la estación de servicio como oficina de trabajo. La propuesta de valor de Shell con este nuevo producto se basa en crear una experiencia en torno al consumo del desayuno, momento del día sagrado por muchos, e integrarlo en la vida diaria de sus clientes. Los factores fundamentales son los componentes del combo de desayuno. El café por un lado, avalado por la calidad de Bonafide; las tostadas con semillas desarrolladas ad hoc con un proveedor internacional de primera línea: el queso Philadelphia que es importado y de renombre mundial y la mermelada francesa Premium.

Esta nueva oferta pasará a ser parte de la oferta total de combos de desayuno, junto al combo de café con leche y dos medialunas el cual es el de mayor rotación con 350.000 ventas al año, y junto a los otros combos de desayuno de menor participación (con muffin, croissant de jamón y queso, etc.). Por otro lado competirá con la competencia que presenta YPF con sus desayunos de café con medialunas de manteca, de jamón y queso, sándwich de campo con jamón y queso o muffin. Por el momento YPF no cuenta con ningún desayuno saludable, a diferencia de Axion que ya presentó el desayuno de café con 3 tostadas.

2. Posicionamiento

El posicionamiento es una asociación entre una marca y unos atributos en la mente del consumidor. Para que este posicionamiento sea exitoso debe ser relevante (el atributo asociado debe ser importante para el consumidor) y diferencial (diferente a la competencia).

Como explica el publicista Jack Trout: “el posicionamiento reconoce la importancia del desempeño del producto y la imagen de la marca, pero más que nada recalca la necesidad de crear una posición en la mente del consumidor; el posicionamiento es un juego *donde la imagen del competidor es tan o más importante que la nuestra*” (“*Positioning is a game people play in today’s me-too market place*”, *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6, June 1969, pp. 51–55.).

La primera marca en una categoría tiene la libertad para elegir libremente el atributo al que quiere asociarse. Por lo tanto, este nuevo producto de Shell buscará asociarse a los atributos de SALUDABLE y PREMIUM. Por un lado, hoy el canal petrolero no ofrece opciones de desayuno saludable y más aún, Shell ya está posicionado como un proveedor de combustible

Premium y lo mismo se busca hacia los productos que se venden dentro del shop. Por lo tanto, los ingredientes que compondrán al combo de desayuno estarán alineados con esta idea, al ser un queso importado de USA y reconocido mundialmente (Queso Philadelphia) y una mermelada francesa con la mejor fruta de la temporada, sin aditivos ni colorantes (Bonne Maman).

3. USP

La propuesta única de venta (USP-Unique Selling Proposition) es la razón por la cual una persona debe comprar el producto y esa idea abstracta se materializa en el texto del anuncio, en sus imágenes y en su eslogan.

Los tres principios que incorporaban las campañas más exitosas y que constituyen el concepto USP son (Fuente: "Reality in advertising", Rosser Reves, Alfred Knopf Inc, 1961):

- 1) Cada anuncio debe ofrecerle al consumidor un beneficio especial. Cada anuncio debe decir claramente: "si compra este producto, Ud. obtendrá este beneficio".
- 2) El beneficio elegido debe ser único del producto anunciado, es decir, la proposición del anuncio debe ser una que el competidor no pueda o no esté ofreciendo.
- 3) El beneficio debe ser suficientemente potente como para atraer a los consumidores hacia el producto.

Voy a utilizar el siguiente modelo para escribir el USP:

- **Características** – Lo que es: **Combo de desayuno compuesto por un café con leche y tostadas integrales con queso y mermelada**
- **Beneficios** – Lo que hace por tu cliente: **Brinda una opción saludable para desayunar en una estación de servicio**
- **Implicaciones** – El impacto que esto tiene en tu cliente: **Una dieta saludable permite el buen funcionamiento del organismo**

5. OBJETIVOS Y METAS:

Como objetivo primario se buscará satisfacer la demanda de los clientes de Shell que vienen hace tiempo solicitando una oferta saludable para la hora del desayuno con una meta de venta de 175.000 unidades del combo de desayuno saludable por año, o sea 14.583 por mes o 304 por estación por mes. La misma representará con un precio de venta de \$65 y un margen de \$32.22 por combo de desayuno, en \$470.000 de margen por mes.

Como objetivo secundario y más cualitativo, se busca generar comentarios positivos acerca del lanzamiento del combo de desayuno saludable en el VOC (voice of the customer). El mismo será revisado mensualmente en busca de los comentarios y/o sugerencias de los clientes tanto positivos como negativos.



Universidad de
San Andrés

6. MODOS DE ACCIÓN

En la sección a continuación se detallan los lineamientos de las cuatro variables del marketing mix:

- Producto

El combo de desayuno que se planea desarrollar busca diferenciarse al resto que ofrece Shell y la competencia y alineado a la tendencia del consumidor actual, por sus cualidades de Premium y Saludable las cuales serán sustentadas por la elección de sus insumos.

Como comenté anteriormente, YPF, su competidor principal, está comenzando a focalizarse en la opción de alimentos saludables, para lo cual ya comenzó con la comercialización en sus góndolas, de fruta, ensaladas y jugos naturales, pero aún no de un combo de desayuno.

Con respecto a la selección de cada insumo, se deberán evaluar los costos y descuentos de las siguientes empresas:

- CAFÉ: Bonafide
- PAN: Brioche Dorée
- MERMELADA: Importadora Promtex
- QUESO PHILADELPHIA: Importadora Promtex

Dos de éstos proveedores ya se encuentran comercializando en la red de Shell: Bonafide con sus distintos tipos de café (con máquina express: en sus versiones de jarrito, pocillo y taza y con su máquina automática) y Brioche Dorée con su línea exclusiva de medialunas y pastelería para Shell. Con respecto a la mermelada y queso philadelphia, existe un posible importador llamado Promtex que se dedica a importar productos Premium a la Argentina. En Shell ya contamos con un proveedor de insumos (mayonesa, azúcar, etc.) pero al solo contar con productos nacionales no Premium, no será tomado en cuenta.

Yendo más en detalle a los insumos, el queso philadelphia tendrá una medida de 29 g, cantidad suficiente para ser untada en dos tostadas. Al ser un producto importado deberá presentar en su envoltorio una etiqueta adicional en el idioma español detallando sus registros (Registro Nacional de Establecimientos: RNE y el Registro Nacional de Productos Alimenticios: RNPA) y la fecha de vencimiento. De esta manera cada estación de servicio podrá tener control del stock y evitar ofrecer un producto al cliente que no esté en condiciones. Al ser un producto refrigerado, su distribución deberá contemplar camiones con cámara de refrigeración y una vez en la estación se deberá almacenar en la heladera.





La mermelada será de la marca Bonne Maman, de origen francés con la mejor fruta de la temporada, sin aditivos ni colorantes. Será de 30 g al igual que el queso y de sabor a ya que según el vendedor es el sabor más solicitado por el cliente. En el caso de que luego de su lanzamiento, se reciban sugerencias por parte de los clientes de agregar otros sabores, el proveedor cuenta con 5 más, entre

ellos arándanos, naranja, durazno, etc.

El café seleccionado será el café con leche de Bonafide ya que es el de mayor rotación actualmente a la hora del desayuno. Hoy en día ya se sirve en la estación, así que no habría que comprar ningún insumo adicional o dar capacitación a los empleados. Las capacitaciones, por contrato, ya se dictan dos veces al año.



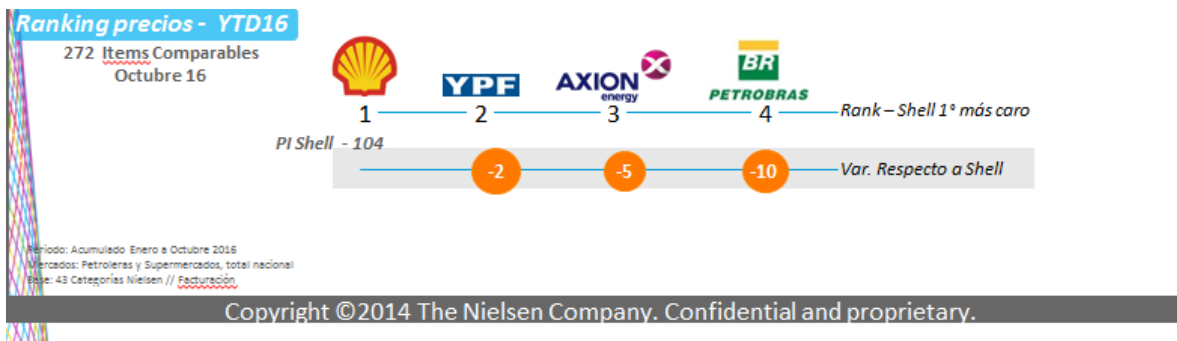
Hoy en día no contamos con pan en rodajas para tostadas. Sin embargo, nuestro proveedor Brioche Dorée tiene la facilidad de proveernos productos ad hoc. Por lo tanto se podría desarrollar un pan integral alto en fibras que venga congelado en un flowpack de dos rodajas, porción exacta por combo. De esta manera, evitaríamos que en la estación se tenga que descongelar un pan entero ocasionando posibles mermas en el caso de que no se venda el mismo dentro de los 3 días que es el tiempo de vida útil luego de haber descongelado un producto.



- Precio

San Andrés

Shell encabeza el ranking de precios entre las petroleras como lo muestra el siguiente gráfico de Nielsen, tanto para los precios de sus combustibles como los precios dentro del shop:



Shell cuenta con dos segmentos de precio, el compuesto por estaciones de barrio/intermedias y por las estaciones de ruta. Las estaciones de barrio/intermedias son las que se encuentran ubicadas en las ciudad de Buenos Aires, próximas a kioskos, cadenas de supermercados y chinos. El segmento ruta, como su nombre lo indica, son las ubicadas en rutas y autopistas. Entre ambos segmentos, se aplica un diferencial del 10% a favor de las estaciones de ruta. Esto se debe a que el cliente se encuentra cautivo de su paso por ellas al ser una parada obligada para descansar, usar el baño y comer algo para luego continuar el viaje por la ruta. La misma lógica de precios se utilizará para el combo de desayuno a lanzar.

Por lo tanto, el precio de venta al público se establecerá a **\$65** y **\$71,50**, para el segmento base/intermedio y ruta respectivamente. Dichos precios son un 5% por arriba del precio que hoy Axion vende su combo de desayuno con tostadas y un 20% superior al precio que hoy vende Shell el combo de desayuno de café con leche más dos medialunas. Esta pronunciada diferencia en el precio de venta se puede lograr gracias a la oferta de valor diferencial que promete el combo de desayuno saludable, con productos Premium pensados y combinados exclusivamente para Shell.

A continuación se detalla la composición de los costos de cada insumo con el precio final elegido para el combo con su margen respectivo:

Descripción	Proveedor	Costo Unitario Neto (Sin IVA)	PVP	PVP
BONAFIDE CAFE EXPRESS TAZA X UNIDAD	BONAFIDE S.A.	\$ 3,477	\$ 38,000	\$ 42,000
PAN PARA TOSTADAS X 2 RODAJAS	BRIOCHE DORÉE	\$ 6,067	Insumos (no se venden individualmente, por lo tanto no tienen precio de venta)	
QUESO PHILADELPHIA	IMPORTADORA PROMTEX	\$ 5,880		
MERMELADA BONNE MAMAN	IMPORTADORA PROMTEX	\$ 6,067		
COMBO DESAYUNO		\$ 21,491	\$ 65,00	\$ 71,50
Segmento Base/Intermedio		Margen \$	\$ 32,228	\$ 37,600
Segmento Ruta		Margen %	59,99%	63,63%

- Plaza

El producto utilizará el canal existente de la red de estaciones de servicio que son propiedad de la compañía y que Shell opera a través de la subsidiaria. En total serían 48 estaciones de servicio ubicadas en Capital Federal y GBA.

Previo a su lanzamiento a toda la red, se realizará una prueba piloto en una estación durante un mes para poder captar puntos de mejora y detectar y solucionar problemas en la operación en el caso de que sucedan. Las mismas se rastrearán con entrevistas a los empleados de la estación y visitas a la estación durante ese mes para obtener comentarios del cliente in situ.

Pasado el mes, se replicará con las mejoras necesarias en las otras 47 estaciones.

- Promoción

El mix de comunicación definido para el nuevo producto será a través de la publicidad y la promoción por parte del personal del sector de caja al momento del cobro.

La acción publicitaria estará focalizada en el punto de venta, comunicándose en 3 lugares de la estación:

- Afiches tamaño A2 pegados en los vidrios del shop mirando hacia el sector de playa para incentivar a la gente que circula a pie y a quien carga combustible
- Videos que se pasan en los televisores dentro del shop en donde hoy se transmiten las distintas opciones de combos
- Carteles con pie de 20cmx25cm para colocar en el mostrador de caja (lugar más caliente de todo el shop)

En la gráfica buscaremos apalancarnos en el reconocimiento y renombre que tienen nuestros proveedores, mediante la colocación de sus logos.

Toda gráfica de Shell debe ser realizada y aprobada por la agencia de publicidad Walter Thompson, ya que son ellos quienes instrumentan el manual de marca de Shell Global en Argentina.

Sin desviarnos del estilo de comunicación de Shell, buscaremos generar una gráfica que denote apetitosidad. A continuación se muestran ejemplos en los cuales se estuvo pensando:



7. CRONOGRAMA

A continuación se detalla el cronograma de acciones a seguir indicando las etapas, los responsables de cada tarea y las fechas de cierre.

Con respecto a las etapas, dicho proceso constará de tres:

1. Pre-lanzamiento: en donde se llevará a cabo la preparación de la comunicación, (diseño, aprobación, impresión y distribución), la adecuación del sistema para que el combo replique en las estaciones de servicio y la capacitación del personal sobre el procedimiento de elaboración del combo.
2. Lanzamiento: incluye la prueba piloto, la implementación del nuevo servicio y el soporte post implementación.
3. Post-Lanzamiento: análisis de ventas en general (ventas por mes, variedad de combos de desayuno más vendidos, ventas complementarias), análisis de la competencia para ver si YPF ya desarrolló una oferta similar y para controlar los precios de sus combos de desayuno y alinear los nuestros a nuestra estrategia de precios y por último la renovación de la cartelera.

San Andrés

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
PRE-LANZAMIENTO	Análisis de la situación	C	■							
	Desarrollo de la estrategia	C		■						
	Licitación de Proveedores	C			■					
	Preparación de la comunicación					■				
	Diseño	P					■			
	Aprobación del diseño	G						■		
	Impresión	I							■	
	Distribución a las estaciones	L								■
	Adecuación del sistema									
	Carga del combo al sistema	S								
	Comprobación de que funcione	C-A								
	Capacitación en la estación									
	Capacitación al personal de la estación	C-A								
	Comunicación interna a las estaciones	C								
LANZAMIENTO	Prueba piloto en una estación	C-A								
	Lanzamiento a todas las estaciones	S-C-A								
	Soporte post-implementación	S-C								
POST-LANZAMIENTO	Análisis propio									
	Ventas	C								
	Variedades mas vendidas	C								
	Ventas complementarias	C-A								
	Análisis competencia									
	Relevamiento de precios	C								
Renovación comunicación	P									

P - Agencia de Publicidad
 I - Imprenta
 L - Logística
 A - Administrador de Estación de Servicio
 S - Sistemas
 C - Category Manager
 G - Gerente de Marketing

8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

El presupuesto contemplará el alcance de las 48 estaciones propias de Shell, comenzando el primer mes con una prueba piloto en una de sus estaciones del segmento base/intermedio (Estación de Cramer y Virrey del Pino en el barrio de Belgrano). Para el lanzamiento se invertirá \$12.750 en el armado del video, afiches y carteles para dar a conocer la acción a los clientes en el shop. Durante ese mes que se probará en una estación, se espera vender 232 combos. Al mes siguiente se lanzará al resto de las 47 estaciones con un estimado de venta de 11.136 combos mensuales. Mes a mes se espera un aumento en las ventas gracias a la comunicación colocada y la repetitividad del cliente luego de haberlo probado, del 2%. Luego se estima un incremento anual del 9%, logrando en el año 2 la venta proyectada de los 175.000 combos de desayuno saludable.

Una vez realizado el lanzamiento a todas las estaciones, se prevé una reimpresión de la comunicación cada 6 meses, con el fin de mantenerla en condiciones ya que pasado ese tiempo, en general las comunicaciones suelen deteriorarse debido al contacto intenso con el cliente y su limpieza por parte del personal de Shell. También se planea un gasto anual en el rediseño del video y de la cartelería para darle un refresh a la comunicación.

Para el escenario esperado, como mencioné en la sección de Objetivos y Metas, se planteará una meta de venta de 175.000 unidades del combo de desayuno saludable por año, o sea 14.583 por mes. Este número se basa en el supuesto de que se venderá la mitad de los combos que hoy se venden del combo de desayuno más vendido: café con leche + 2 medialunas. (350.000 combos al año). Suponemos que el combo con tostadas debido a su popularidad en Argentina, al ser un desayuno típico del país y ya ser pedido por los clientes de Shell, tendrá una aceptación y prueba rápida. A pesar de estimar una canibalización del combo de medialunas del 20%, el número final de combos vendidos supondrá un aumento del 23% al captar esa demanda insatisfecha. A continuación se muestra cómo se divide la participación en ventas del mix de combos de desayuno con una participación significativa del 75% en el combo de café y 2 medialunas, y en el siguiente cuadro se muestra cómo se supone que quedará el mix luego de lanzar el combo saludable. Se espera que esta nueva propuesta represente el 31% de los combos de desayuno:

Shell: Combos desayuno	Unidades vendidas 2016	Participación
Facturas Por 1/2 Docena	98.461	21%
1 Café + 2 Medialunas	349.253	75%
1 Café + 2 Medialunas + Yogur	655	0%
1 Café + 2 Medialunas + Jugo	4.367	1%
1 Café c leche TAZA + Pan de Campo Grandwich	7.188	2%
1 Capuccino + Porción de Budín	2.200	0%
1 Submarino + Muffin	1.776	0%
Total de combos vendidos anual	463.900	

Shell: Combos desayuno	Estimación de Unidades vendidas anual	Participación
Facturas Por 1/2 Docena	98.461	17%
1 Café + 2 Medialunas	279.402	49%
1 Café + 2 Medialunas + Yogur	655	0%
1 Café + 2 Medialunas + Jugo	4.367	1%
1 Café c leche TAZA + Pan de Campo Grandwich	7.188	1%
1 Capuccino + Porción de Budín	2.200	0%
1 Submarino + Muffin	1.776	0%
Desayuno Saludable	175.000	31%
Total de combos vendidos anual	569.049	

Las 4 estaciones de segmento Ruta representan en general al 30% de las unidades vendidas debido a sus ubicaciones estratégicas y la necesidad imperiosa del cliente por detenerse en ellas a lo largo de su viaje.

El presupuesto necesario para llevar a cabo el lanzamiento del producto contempla las siguientes actividades:

- Diseño de la comunicación: la agencia de publicidad JWT se encargará del diseño de la comunicación en el afiche, video y cartel de pie. En trabajos anteriores el costo por el armado del video fue de \$10.000 y por los afiches y carteles de pie de \$2.500. Se tomarán como referencia estos valores.
- Impresión de la comunicación: estará a cargo de la Imprenta Atucha, quien ya está dada de alta como usuario y realiza la impresión de las comunicaciones de promociones creadas por los distintos Category. En trabajos anteriores, el costo de un cartel de pie fue de \$25 y de un afiche de \$75. Se tomarán como referencia estos valores.
- Distribución de la comunicación: la realizará Ediciones Ser, empresa que se encarga semanalmente al envío de los correos internos entre las estaciones y casa central. El contrato es anual pero al tratarse de una acción puntual se le cobrará a Shell un monto adicional por ir a recoger las impresiones a la imprenta Atucha, dividir las distintas comunicaciones por estación y entregarlas en cada estación. Dicho trabajo, Ediciones Ser lo cobra \$150 por estación.
- Implementación en el sistema: lo realizará el sector de IT como parte de su responsabilidad de asistir a los Category. No significará un gasto adicional.
- Capacitación del personal: el Category se encargará de armar un procedimiento escrito y de capacitar in situ durante sus visitas semanales a las estaciones. Por lo tanto, no habrá un gasto adicional.

Presupuesto de Marketing	2017							2018	2019
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
	PRUEBA PILOTO								
Ventas (unidades)	232	11.136	11.359	11.586	11.818	12.054	12.295	160.819	175.293
Estaciones segmento Base/Intermedio (44 total)	232	7.795	8.027	8.027	8.027	8.027	8.027	96.326	96326
Estaciones segmento Ruta (4 total)		3.341	3.341	3.341	3.341	3.341	3.341	40.090	40090
Ventas (facturación)	\$15.080	\$745.555	\$760.635	\$760.635	\$760.635	\$760.635	\$760.635	\$9.127.622	\$9.127.622
Estaciones segmento Base/Intermedio (44 total)	\$15.080	\$506.688	\$521.768	\$521.768	\$521.768	\$521.768	\$521.768	\$6.261.216	\$6.261.216
Estaciones segmento Ruta (4 total)	\$0	\$238.867	\$238.867	\$238.867	\$238.867	\$238.867	\$238.867	\$2.866.406	\$2.866.406
Costo directo									
Costo del combo (sin IVA)	\$4.986	\$239.324	\$244.310	\$244.310	\$244.310	\$244.310	\$244.310	\$2.931.716	\$2.931.716
Contribución Bruta									
Margen Bruto	\$7.477	\$376.838	\$384.314	\$384.314	\$384.314	\$384.314	\$384.314	\$4.611.773	\$4.611.773
% sobre la facturación	49,6%	50,5%	50,5%	50,5%	50,5%	50,5%	50,5%	50,5%	50,5%
Gastos promocionales	\$12.750	\$11.750	\$0	\$0	\$0	\$0	\$12.000	\$36.500	\$36.500
Diseño de videos	\$10.000	-	-	-	-	-	-	\$ 10.000	\$ 10.000
Diseño de cartelería	\$2.500							\$ 2.500	\$ 2.500
Impresión (afiches y cartel de pie)	\$100	\$4.700	-	-	-	-	\$4.800	\$9.600	\$9.600
Distribución	\$150	\$7.050	-	-	-	-	\$7.200	\$14.400	\$14.400
Gastos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementación en el sistema	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribución Neta									
Margen Neto	-\$5.273	\$365.088	\$384.314	\$384.314	\$384.314	\$384.314	\$372.314	\$4.575.273	\$4.575.273
% sobre la facturación	-35%	49%	51%	51%	51%	51%	49%	50%	50%

En Shell está establecido que para lanzar cualquier acción de marketing el ROMI tiene que dar *positivo*.

En este caso, los gastos, promocionales y operativos para el año 1, suman un total de \$36.500 y el beneficio esperado neto sería de \$ \$2.269.387. Por lo tanto según el cálculo del ROMI, el cual es muy positivo ya que los resultados son marginales y no incluyen la absorción de costos fijos. Shell aprobaría el avance del proyecto ya que por cada peso invertido se obtendrían **\$61** de vuelta:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{BENEFICIOS-INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} = \frac{\$2.232.887}{\$36.500} = \mathbf{61}$$

9. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para evaluar la performance del nuevo producto se deberán implementar sistemas de control que permitan medir si el resultado obtenido es el esperado. Para ello se seleccionaron Control Key Performance Indicators:

- Cantidad de ventas de combos de desayuno
- Cantidad de ventas de combos de desayuno saludable
- Comentarios de clientes en el VOC sobre la oferta de desayuno
- Visitas a las estaciones como Mystery Shopper durante las mañanas para ver si los empleados tienen como costumbre ofrecer dicho combo y si la comunicación está presente y ubicada en el lugar pactado

Dichos indicadores se evaluarán mensualmente y estarán a cargo del Category Manager de Food Service.

A continuación se detallarán los principales riesgos con sus consiguientes planes de contingencia:

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable
No todas las estaciones performan igual	Visitar y evaluar aquellas estaciones que performan como el resto y entender si fue un problema del público que tiene, si le faltó exhibir la comunicación, si el empleado no está ofreciendo el combo, etc.)	Category Manager/ Jefe de Operaciones
La venta no performa según la proyección planteada	Evaluar las posibles causas (es el precio elevado?, hay suficiente comunicación?, etc)	Category Manager/ Administrador de la estación
Problemas con la importación	Reemplazar los productos importados (queso y mermelada) por productos de origen nacional	Category Manager

10. BIBLIOGRAFIA

- Registros internos de performance de Shell
- Entrevistas cualitativas internas de Shell (VOC-voice of the customer)
- The Nielsen Company Retail Index
- Información de campo de la competencia elaborada por Shell
- Estudio de mercado de la Consultora Desatanudos. “¿Cómo es el Shopper en las Tiendas de Estaciones de Servicio?”
- Páginas web: <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia25844.html> ; <http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>
- Bibliografía de las materias cursadas durante maestría que me permitieron completar el análisis con herramientas y marcos teórico-analíticos (5 fuerzas de Porter, Matriz de Ansoff, FODA, etc.)
- Strategies for Diversification - artículo en la Harvard Business Review que describe la Matriz de Ansoff
- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - año 1980 por Michael E. Porter