



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Re-lanzamiento de menú alimenticio infantil : YPF Full

Autor: Lia, María Florencia

Director/Mentor de Tesis: Schriefer, Constanza

Buenos Aires - Agosto 2014



Universidad de

San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Re-lanzamiento de menú alimenticio infantil YPF Full

Alumna: Maria Florencia Lia
Mentora: Constanza Schriefer

Universidad de
Buenos Aires - Agosto 2014

San Andrés

Índice

1. Resumen Ejecutivo	p.3
2. Introducción	p.6
3. Descripción del producto a re-lanzar	p.15
4. Análisis de la oportunidad	p.17
4.1. Análisis del macro entorno – externo	
4.1.1. Entorno económico	p.17
4.1.2. Entorno socio cultural	p.18
4.2. Análisis del micro entorno	
4.2.1. Fuerzas competitivas de Porter	p.20
5. Análisis de las tiendas YPF Full (análisis interno)	
5.1. Análisis F.O.D.A.	p.23
6. Necesidades a satisfacer por el re-lanzamiento del menú infantil.....	p.26
7. Objetivos del re-lanzamiento del menú infantil	p.28
8. Planes operativos – Marketing mix	p.29
8.1. Plan de implementación.....	p.31
9. Presupuesto	p.32
10. Cronograma de actividades del re-lanzamiento	p.37
11. Tableros de control	p.37
12. Conclusiones	p.39
13. Aprendizajes	p.42
14. Bibliografía	p.43
15. Anexos	p.44



 Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un plan de marketing para el re-lanzamiento del menú infantil YPF en las tiendas de conveniencia YPF Full.

El desarrollo del trabajo comenzó a fines de 2012, en aquel entonces me desempeñaba como analista de planificación y control de gestión del negocio de Upstream de Ypf hacía ya 6 años, con el anhelo de que la presente tesina me facilite la rotación al área de marketing de YPF. A principios del año 2012, la compañía fue expropiada por el Estado Nacional, lo cual trajo aparejado reingeniería de áreas, puestos y funciones, un verdadero proceso de transformación organizacional, en el cual las áreas de marketing, entre otras, se re estructuraron y redujeron, situación que motivó mi búsqueda de oportunidades en otras compañías. Actualmente, trabajo como analista de marketing para el negocio business to business en Staples Argentina.

En primer lugar, se hará una introducción a la actividad de la empresa, sus distintas unidades de negocio, su presencia en la Argentina y luego se analizará en mayor profundidad el negocio del retail, sobre el cual se desarrolla el presente trabajo.

El negocio de tiendas de conveniencia de EESS en Argentina está ampliamente dominado por YPF, en lo que respecta a los competidores de la misma industria, su mayor liderazgo está dado tanto por su presencia de E.E.S.S a lo largo de todo el país, como por la participación de mercado, lo cual se expondrá con mayor detalle a continuación.

El re-lanzamiento del menú infantil se llevará a cabo en primera instancia en las tiendas Full pertenecientes a las estaciones de servicio propias de YPF, las cuales alcanzan la suma de 162 en todo el territorio argentino, esto sería un lanzamiento piloto, el cual si es exitoso, será extrapolado a todas las tiendas Full, incluyendo de este modo a las operadas por terceros.

Lo atractivo y diferencial del nuevo menú infantil, respecto a su lanzamiento en 2011, no será su contenido alimenticio, será su propuesta de branding y

comunicación. YPF saldrá a contarles a los niños y niñas la historia de la compañía, desde sus inicios hasta la actualidad, a través de personajes propios de YPF mediante álbumes de figuritas. El re-lanzamiento se hará efectivo en el período de vacaciones de invierno escolar, al igual que en su edición en 2011.

El objetivo cuantitativo es para el primer año, aumentar la facturación en la categoría comidas calientes en un 5%, tomando como referencia lo facturado por la misma categoría en el año anterior.

Los objetivos cualitativos son: 1) ser la tienda de conveniencia de EE.SS preferida a la hora de almorzar o cenar en familia a un precio accesible con productos de alta calidad; 2) aumentar el reconocimiento de los valores de la marca YPF de cercanía y argentinidad y mejorar la recordación de la marca Full.

El re-lanzamiento será implementado por el equipo de marketing de retail de YPF, el cual coordinará también el trabajo de distintas áreas para que el re-lanzamiento sea exitoso: el de compras para asegurarse el abastecimiento de los insumos del menú a precios adecuados que permitan asegurar el margen del producto de la categoría comidas (aproximadamente en el orden de un 50%), logística para que los insumos lleguen en tiempo y forma a las 162 tiendas seleccionadas, y por último, el trabajo de los empleados de las EE.SS, tanto de la cocina como los de atención al público para asegurarse que el menú se elabore y comunique a los consumidores correctamente en el punto de venta.

Finalmente, se concluye que el re-lanzamiento del menú infantil representa una excelente oportunidad para reforzar los valores de la marca YPF de argentinidad y cercanía y mejorar el reconocimiento de la marca Full en lo referente a tiendas de conveniencia de EE.SS, a la vez que permite incrementar la facturación de la categoría comidas, la más rentable de las tiendas Full. Dicha categoría tiene, actualmente, en promedio un margen del 50%, representa el 7% del volumen de productos que se comercializan en las tiendas Full y aporta una contribución bruta del 24%. El nuevo menú infantil propone un margen bruto del 52% para el primer año, 53% para el segundo y 54% para el tercero. Además, la inversión inicial del re-lanzamiento, compuesta por las acciones promocionales de marketing (medios,

piezas gráficas, fuerza de ventas) se recupera en el cuarto mes (octubre de 2014) del re-lanzamiento del menú infantil Full.



Universidad de
San Andrés

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo proponer y desarrollar un plan de marketing para el re-lanzamiento de un menú alimenticio infantil que se presentará en una atractiva cajita con imagen full y se comercializará en las tiendas YPF Full.

A continuación, se describe brevemente la actividad de la empresa, su presencia en la Argentina, sus principales servicios y productos y por último, el negocio del retail, sobre el cual se desarrolla el presente trabajo.

YPF es la principal productora de hidrocarburos, con una participación que supera el 35% del mercado argentino de petróleo y gas, la mayor inversora y una de las máximas generadoras de empleo: más de 46.000 personas trabajan en forma directa e indirecta. Se destaca por su consistente rentabilidad y solidez financiera.¹

YPF dispone de 93 concesiones ubicadas en las cuencas más productivas del país y 48 bloques exploratorios. Se posiciona además, como líder en la producción de recursos no convencionales: Vaca Muerta es la tercera reserva de shale más importante del mundo.² YPF produce a través de tres complejos industriales ubicados en La Plata, Luján de Cuyo y Plaza Huincul. Genera combustibles, productos petroquímicos y lubricantes brindando una oferta integral de productos, con una fuerte presencia comercial: retail, agro, industrias y GLP. Desarrolló una red logística de 1500 camiones y más de 1500 estaciones de servicio.

La compañía lidera el mercado energético argentino a través de 2 grandes negocios: Upstream (Exploración y Producción) y Downstream.

Upstream: es el área de negocio que explora y produce hidrocarburos, principalmente en todo el territorio argentino, como fuente de abastecimiento del resto de la cadena de valor de la compañía. YPF es el principal productor de hidrocarburos de la Argentina, con una producción diaria que supera los 530 mil barriles equivalentes de petróleo. En el Plan Estratégico para el período 2013-

¹Fuente: www.ypf.com

²Fuente: www.ypf.com

2017 se tiene como objetivo liderar la explotación de hidrocarburos no convencionales, reactivar la producción en cuencas maduras y relanzar la exploración para incorporar nuevas reservas. En los próximos cinco años, se proyecta elevar la producción a 100 mil barriles de petróleo/día procedentes del shale oil y a 13 millones de metros cúbicos/día producto del shale gas.

Exploración: se re-lanza la actividad exploratoria en la búsqueda de nuevas reservas de petróleo y gas que contribuyan al crecimiento del país. La estrategia contempla tres tipos principales de proyectos exploratorios a llevar a cabo: programas de búsqueda en áreas conocidas de mediano y bajo riesgo exploratorio, que permitan asegurar la reposición de reservas y desarrollo de nuevos frentes de yacimientos, investigación en frontera exploratoria en cuencas aún no productivas incluyendo el offshore de la plataforma continental argentina y, finalmente proyectos que permitan continuar con la investigación del shale en las distintas cuencas del país. Además YPF cuenta con un portfolio de proyectos internacionales.

Servicios de Perforación Integrados

Se gestiona la programación y ejecución de las actividades relacionadas con perforación, terminación y reparación de pozos, vinculadas con las operaciones de Exploración y de Explotación.

Explotación: es el área de la empresa que se dedica a maximizar la producción y el desarrollo de reservas de los campos, impulsando el concepto de negocio a nivel de activos de trabajo. El enfoque está puesto en la eficiencia operativa y la aplicación de metodologías de trabajo homogéneas.

Downstream: es la unidad de negocio que realiza el abastecimiento de crudos a las refinerías, la conversión de éstos en productos y la entrega de combustibles a

estaciones de servicio, distribuidores, aeronaves y buques. YPF cuenta en la Argentina con el 52% de la capacidad total de refinación y está estratégicamente unida a una eficiente red logística. Cuenta con tres complejos industriales: La Plata (Provincia de Buenos Aires), Luján de Cuyo (Mendoza) y Plaza Huincul (Neuquén), destacándose los dos primeros por pertenecer al grupo de mayor complejidad en Latinoamérica. También, tiene una participación accionaria del 50% en la planta industrial de Refinor, en Salta.

Complejo Industrial Luján de Cuyo (CILC)

Es la refinería de mayor conversión del país. Cuenta con una capacidad de refinación de 105.500 barriles de crudo por día, una capacidad de conversión equivalente, y un índice de Complejidad Solomon de 10,7. Se elaboran prácticamente todos los productos que se comercializan en el país: gasoil, gasoil minero, gasoil agro, JP1, kerosene, nafta súper, nafta virgen, propano, propileno y butano, entre otros.

Complejo Industrial La Plata (CILP)

Es uno de los complejos más importantes de América del Sur y uno de los activos industriales más dinámicos de la Argentina. Tiene una capacidad de refinación de 189.000 barriles por día, 118.800 barriles diarios de conversión y un índice de Complejidad Solomon de 8,2. La refinería posee la capacidad de procesar todas las variedades de crudo que se producen en el país para obtener una amplia gama de productos.

Cuenta, además, con una planta de elaboración de bases lubricantes, parafinas, extractos aromáticos y asfaltos y productos petroquímicos. Posee una capacidad de 860 m³ por día de bases terminadas y un índice de Complejidad Solomon de Lubricantes de 30,6. Durante el 2012 se inauguró, dentro del complejo, la planta de Hidrodesulfuración de Gasoil (HTG B), que produce 1.825 millones de litros anuales de combustibles de alta calidad.

Complejo Industrial Plaza Huincul (CIPH)

La refinería de Plaza Huincul, de baja complejidad, cuenta con una unidad de fraccionamiento atmosférico y una unidad de reformación de naftas. Abastece a la región patagónica y al Alto Valle. Tiene una capacidad de refinación de 25.000 barriles por día y un índice de Complejidad Solomon de 1,9. Adicionalmente, el complejo posee una planta de producción de metanol a partir de gas natural, con una producción anual de 400.000 toneladas. El metanol es un insumo clave en la producción de biocombustibles y derivados petroquímicos.

Comercial: YPF ofrece al mercado una vasta cartera de productos y servicios, a través de sus tres canales de comercialización: Retail, Agro e Industria. En cada región, la Compañía cuenta con especialistas por segmento con la capacidad de brindar a sus clientes soporte técnico y comercial.

Retail

Con más de 1.500 estaciones de servicio, distribuidas estratégicamente en todo el país, YPF ofrece a los clientes productos combustibles y lubricantes, tiendas de conveniencia y centros de lubricación con altos estándares de calidad y seguridad. Las tiendas FULL brindan una amplia variedad en cafetería y en comidas y son un ambiente amable para un momento de tranquilidad y recreo.

BOXES es el primer y único servicio integral de lubricación y diagnóstico en el cual se realiza una evaluación eficaz y confiable del vehículo. YPF es líder en el mercado de EESS brindando productos de alta gama como: combustibles PREMIUN, EURO DIESEL y DIESEL500.

Agro

Ofrece una propuesta integral de productos (gasoil, lubricantes, agroquímicos, fertilizantes y bolsas para granos) y servicios con la estructura de distribución de mayor cobertura y eficiencia en el país a través de las YPF DIRECTO.

Industrias

Alcanza a todos los sub-segmentos de la industria (minería, petróleo y gas, infraestructura, aviación y transporte) en forma directa o a través de nuestro canal de distribución mayorista, localizado en diferentes zonas del país.

GLP

Abastece en forma directa con gas a granel al mercado mayorista y a más de 45.000 clientes de los segmentos doméstico, comercial, agro, industria e institucional, distribuidos a lo largo de todo el país. Con gas envasado (garrafas y cilindros) llegando a más de 1.200.000 hogares, a través de una red de 56 distribuidores oficiales.

Química

Es el principal productor de petroquímicos de la Argentina, cuenta con tres plantas: Ensenada, Plaza Huincul y Bahía Blanca (50% Profertil), que elaboran benceno, tolueno, xilenos mezcla, ortoxileno, ciclohexano, solventes, MTBE, buteno 1, oxoalcoholes, TAME, LAB, LAS, poliisobutileno, anhídrido maleico, metanol y urea. Química comercializa sus productos en el mercado local, donde es líder, y en el mercado exterior, con destinos como Estados Unidos, Europa, Mercosur y resto de Latinoamérica.

Logística

La logística de crudos se realiza a través de dos oleoductos propios (ubicados en Puesto Hernández, Luján de Cuyo, Puerto Rosales y La Plata), tres empresas con participación accionaria de YPF (Oldelval, Termap y OilTankingEbytem), junto con dos buques de crudo propios y otros contratados. Mientras que la logística de productos se realiza a través de dos poliductos propios (ubicados en Luján de

Cuyo, San Lorenzo, La Matanza y La Plata), tres puertos de carga, 16 terminales (10 con puerto), seis plantas de GLP, 54 Aeroplantas y 1.500 camiones.

Gas y Energía

YPF comercializa el gas natural que produce, actuando de nexo con el mercado. Además desarrolla productos y soluciones energéticas que sientan las bases para futuros negocios de gas natural. Opera con dos plantas de regasificación de GNL, situadas en Escobar y Bahía Blanca.

También cuenta con el único almacenamiento subterráneo de gas natural de Latinoamérica, con una capacidad de de 100 m³. Se incluyen las sociedades participadas de Mega, Pluspetrol Energy, Metrogas, Gasoducto del Pacífico y el área de negocio eléctrico, el cual es administrada por las sociedades participadas de Filo Morado y Central Dock Sud.

Comercio Internacional y Transporte

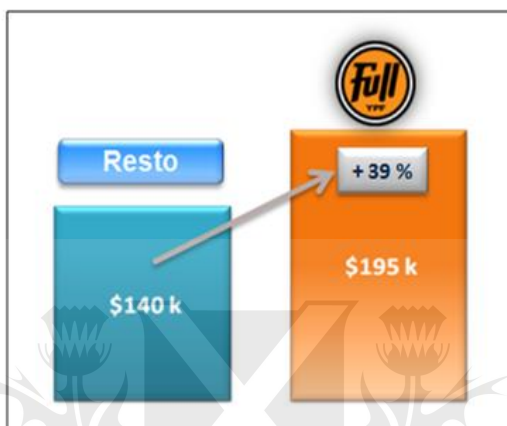
Gestiona la compra y venta internacional de crudos y productos refinados, y de crudos a nivel local. También realiza la contratación de buques, la venta de combustibles marinos y la operación de vetting, inspeccionando y aprobando todos los buques que contrata para el transporte de crudos o productos, que operan en las terminales.

Luego de introducir la actividad y principales áreas de la empresa, se comenzará el estudio en profundidad del negocio retail sobre el cual se fundamenta el presente trabajo.

En primera instancia, se analizará el negocio de las tiendas YPF Full en general.

Actualmente YPF cuenta con 162 tiendas Full de red propia³ a lo largo de todo el país. Para tener una dimensión del negocio de tiendas en la actividad petrolera, a continuación se expone un gráfico en el cual puede visualizarse la facturación promedio por tienda petrolera perteneciente a la red propia:

Gráfico Nro. 1 - Facturación promedio mensual por tienda petrolera



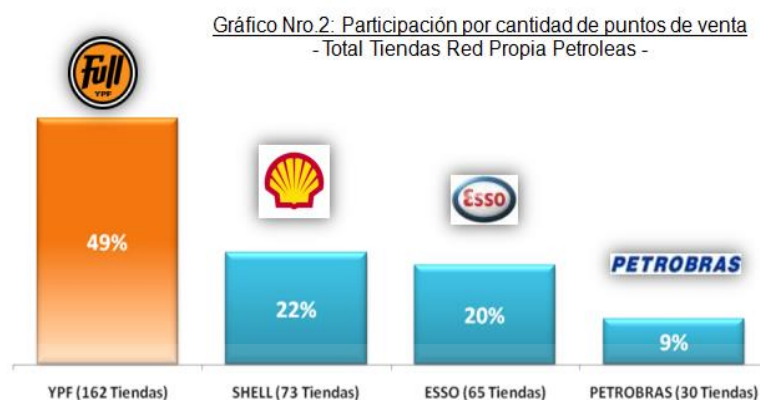
Fuente: investigación de mercado TNS Argentina.

Como se observa en la gráfica número 1, YPF supera en facturación promedio mensual en un 39% a sus competidores propios de la industria.

San Andrés

³Red propia: son las EESS operadas por YPF.

En cuanto a los competidores de YPF en la industria se observa lo siguiente:



Fuente: investigación de mercado TNS Argentina.

Como se expone en la gráfica número 2, el principal competidor dentro de la industria de las tiendas de red propia de YPF Full, es Shell, aunque YPF sigue siendo líder con una participación de mercado del 49% respecto a sus competidores.

En cuanto a las categorías de productos que se comercializan en las tiendas Full, existen 5 categorías principales, las cuales representan la mayor parte de la contribución de la Tienda: 1- Comidas frías y calientes, 2-cafetería, 3- bebidas, 4- kiosco, 5-góndola.

La categoría de comidas, es una de las más rentables, ya que siendo el 7% del total del volumen de productos que se comercializa en las tiendas, aporta el 24% de la ganancia del negocio⁴. Este dato es de suma importancia respecto al objetivo que plantea el presente trabajo, ya que la propuesta de re-lanzamiento se basa en un producto perteneciente a dicha categoría.

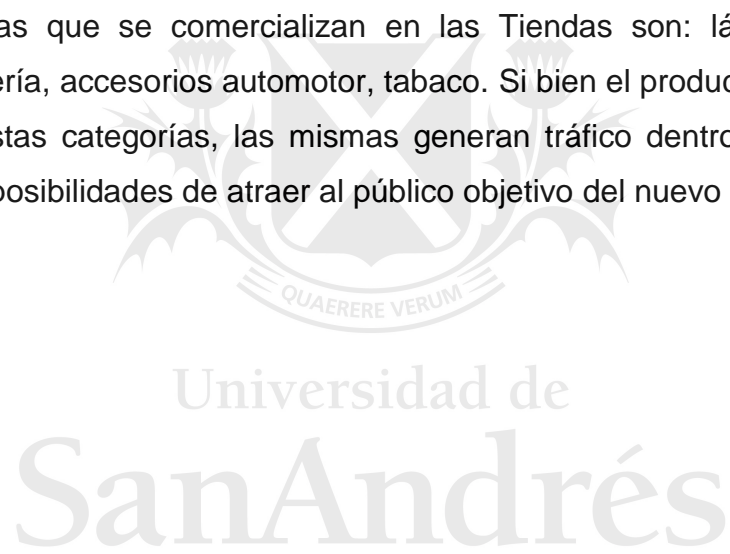
A su vez, resulta útil e interesante analizar las ocasiones de consumo que se presentan en las tiendas YPF Full, siendo la ocasión de

⁴ Ver anexo Nro.3: "Surtido de productos Tiendas Full – Volumen y contribución bruta por categoría"

desayuno/almuerzo/merienda y cena la más significativa, representada por el 76% del total de las actividades que se realizan en el local, en comparación por ejemplo con actividades sociales, momentos de ocio, estudiar, salidas⁵.

En este sentido, el producto propuesto, se posicionaría como una opción más para las ocasiones de almuerzo y cena, ofreciendo una propuesta de valor al público infantil, el cual actualmente, no encuentra en las tiendas Full un producto que se dirija a ellos con una propuesta diferencial. El valor que agregaría el menú infantil en la oferta de opciones de almuerzo y cena en las tiendas es notable, no sólo por su rentabilidad esperada si no por su contribución a reforzar las preferencias de los consumidores por las marcas Full e YPF.

Otras categorías que se comercializan en las Tiendas son: lácteos, helados, prensa, panadería, accesorios automotor, tabaco. Si bien el producto propuesto no pertenece a estas categorías, las mismas generan tráfico dentro de las tiendas ampliando las posibilidades de atraer al público objetivo del nuevo menú infantil.



⁵ Ver anexo Nro.2: “Actividades habituales que se realizan en las tiendas”

Descripción del producto a re-lanzar

Menú infantil YPF Full

En el 2009, y durante tres meses, YPF Full ofreció un menú alimenticio infantil, el cual tuvo una muy buena aceptación por parte de los consumidores. Con ese antecedente, el 4 de julio de 2011 se lanzó un menú alimenticio infantil presentado en una cajita con imagen full, a diferencia del 2009, se hizo hincapié en que el packaging tuviera un diseño propio con imagen FULL para que sea un elemento con identidad dentro de la tienda. La cajita traía seis nuggets de pollo Patynitos, papas fritas Smile y una gaseosa línea Pepsi de 500cc, además de un menú sabroso, a los chicos había que ofrecerles una golosina y un juguete. El huevo Kinder Sorpresa permitió resolver esa necesidad.

La cajita se comercializó por un período de tiempo y luego se discontinuó debido a que se presentaron inconvenientes en la logística de los proveedores de los insumos de la cajita full, lo cual se tradujo en un incremento de costos. También hubieron fallas en la estrategia de comunicación del menú, ya que el producto se promocionó únicamente en las tiendas YPF full y no se contó con el apoyo de una campaña de comunicación institucional que le diera mayor fuerza y difusión.

La propuesta del presente trabajo consiste en el re-lanzamiento del menú infantil. La decisión de re-lanzamiento es responsabilidad del área de marketing de retail de YPF, el mismo se hará efectivo en las 162 tiendas full propias de YPF, este será un lanzamiento piloto, el cual si es exitoso, se extrapolará a la totalidad de las tiendas Full, incluyendo de esta forma las tiendas operadas por terceros. Las 162 tiendas Full cuentan con una cocina totalmente equipada para la preparación necesaria del menú.

El menú infantil será presentado en una cajita con imagen Full, con el mismo contenido alimenticio de la oferta anterior, ya que fue muy bien aceptada y valorada por el paladar infantil, lo diferencial esta vez será la comunicación y la propuesta de valor para los más chicos, consumidores del menú.

Lo novedoso del nuevo menú infantil, será que a través de la cajita, YPF saldrá a contarles a los niños y niñas, la historia de la compañía, desde sus inicios hasta la actualidad, a través de personajes propios de YPF mediante álbumes de figuritas de cada uno de los personajes, a través de diversas acciones promocionales.

Los personajes creados serán el resultado de focus group realizadas a niños de entre 4-12 años, padres y madres de esos niños, en el segmento de consumidores ABC1, C2 y C3, ya que representan al público de mayor concurrencia a las tiendas; luego los focus group se complementarán con entrevistas en profundidad.

Inicialmente se crearán 3 personajes, cada personaje tendrá sus figuritas y su álbum, cada niño se llevará un paquete de figuritas de su personaje elegido, al momento de realizar la compra del menú. Cada personaje tendrá una personalidad propia y una historia que contar a los niños. Las historias a contar por los personajes estarán relacionadas a la historia de la compañía, utilizando un lenguaje simple y divertido. El objetivo es construir un vínculo de la marca con los más pequeños y auspiciar momentos para compartir en familia. El álbum se podrá obtener consumiendo \$30 en las tiendas full (al igual que la campaña Ases al volante).

Adicionalmente, al salir a contar la historia de la compañía, se busca reforzar los valores de la marca YPF en la actualidad como ser la argentinidad y el sentido nacional.

Actualmente, YPF es una sociedad mixta, cuyo accionista mayoritario es el Estado Nacional. En el contexto actual, se busca transmitir el sentido Nacional de la marca y su cercanía al pueblo argentino.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se prevé que el re-lanzamiento del menú infantil, incrementará el tráfico en las tiendas full colaborando en aumentar la facturación de la categoría comidas y permitirá mejorar el reconocimiento de la marca FULL, así como reforzará los valores de la marca YPF de argentinidad y cercanía, acompañando la estrategia de comunicación e imagen de la compañía en esta nueva etapa.

Análisis de la oportunidad

Análisis del Macro Entorno (Externo)

Entorno Económico

Según Daniel Fernandez Canedo, economista y columnista del diario clarín para temas económicos, la economía Argentina actualmente corre grandes riesgos de caer en una estanflación (recesión con alta inflación) similar a la de los años 2008-2009. Las restricciones a las importaciones y a la compra de dólares produjeron muchas distorsiones y desequilibrios.

La inflación argentina es una de las más elevadas en Latinoamérica, y cálculos privados la estimaron en un 25% para el año 2013 y pronostican un mínimo de 30% para el 2014. En los últimos años, el consumo estuvo alimentado por varios motores entre los que se destacó que los salarios crecieron por encima de la inflación (inclusive la medida por las provincias) y mucho más que el precio del dólar. Otros motores importantes fueron las 2.400.000 jubilaciones nuevas para quienes no habían aportado y los 3.400.000 planes de asignación universal por hijo. Ese aumento del consumo se dio en forma simultánea a un aumento del peso de los impuestos en los ingresos familiares. Un estudio reciente del Instituto Argentino de Análisis Fiscal calcula que este año, el 2014, la "carga tributaria total se ubicaría entre el 46,8% y el 53,3% del ingreso total de una familia". Peso más, peso menos, los impuestos se llevan la mitad de lo que se gana. El freno en la actividad económica también puede estar indicando la posibilidad de continuar aumentando la presión impositiva habría encontrado un límite. El hecho de que el principal impuesto al consumo, el IVA, haya crecido sólo 20% en la última medición anual demostraría que hay un motor que está perdiendo fuerza. El cierre del grifo cambiario le permitió al Gobierno hacerse por la fuerza de dólares y perder, por la desconfianza, buena parte de lo ganado.

Actualmente, el peso acumula una devaluación de más del 18%, en lo que va del año 2014.

Aunque la devaluación de la moneda es un aliciente para el golpeado sector exportador argentino, cuyos costos se dispararon por la escalada de los precios, también puede ser el combustible que genere un círculo vicioso de inflación en una economía completamente dolarizada.

Con la flexibilización del control de cambios, las posibilidades de una corrida sobre el dólar son altas porque los ahorristas están ansiosos por comprar divisas y eso abriría la puerta a algo que los argentinos conocen bien: una nueva escalada de los precios.

Entorno Social- Cultural

Una ventaja clara que aportan las tiendas es la inmediatez, se trata de un lugar “a mano”, “de paso”, el tiempo, especialmente cuando se está en la calle, es valioso. Se tienen o se desean hacer múltiples tareas y actividades a lo largo del día. La calle, el tránsito, el stress cotidiano genera cierta impaciencia. La tienda emerge como un aliado que habilita un recreo “OntheGo” (instantáneo).

Además las tiendas, como el formato que se estudia en el presente trabajo, emergen como un multi-espacio que ofrece posibilidades de recreación, más comida, más abastecimiento (es un mini supermercado). A su vez, este tipo de tiendas son percibidas como lugares seguros, la inseguridad y la violencia son una referencia generalizada, en particular en el segmento femenino. Dominadas por la sensación de deterioro del espacio social las mujeres optan por elegir espacios luminosos y donde no se encuentran solas para realizar compras de último momento, en este sentido, las tiendas son un lugar que consideran “seguro” para parar cuando se hace de noche y deben parar o comprar algo. La tienda cobra un valor simbólico y emocional: se vive como un refugio.⁶

Adicionalmente, del último análisis realizado por Kantar Worldpanel Argentina se desprende que 30% de los hogares argentinos son clase media típica, estrato conocido como C3, Guillermo Oliveto (Presidente y fundador de la Consultora W,

⁶Datos provenientes de una investigación de mercado realizada por la consultora IPSOS.

consultora especializada en estudio del consumo e investigación de mercado). Esto significa que 3 de cada 10 argentinos son de clase media típica.

Según Kantar Worldpanel Argentina el hogar de clase media típica consta de tres integrantes y es habitual que tengan tarjeta de débito y de crédito, así como obra social o prepaga. En el 64% de las familias el principal sostén del hogar trabaja jornada completa (+ de 25 horas semanales), y generalmente son empleados calificados (58%) o trabajadores sin jerarquía en sectores privados o públicos.

Con un ingreso promedio familiar por mes de \$10.200 durante el 2013 y una inflación que ronda el 25% en el año, los compradores de clase media típica están obligados a optar.⁷

Distintos indicadores lo reflejan: el taxi, la peluquería y las salidas a comer se espaciaron o suspendieron; las tarjetas de crédito redujeron los planes de pago en cuotas sin interés, mientras son cada vez más los que no pagan mensualmente su resumen; aumentaron las cuotas de colegios privados y los alimentos incrementaron sus precios en un inalcanzable 185% desde 2007.

La clase media alta, conocida como C2, promedia unos ingresos mensuales familiares que tienen como piso (\$12.000) y llega hasta los \$33.000 a la cual pertenece un 17% de los argentinos.⁸

En el contexto actual de la clase media argentina en el cual se ven restringidas sus posibilidades de consumo y esparcimiento y deben optar entre las alternativas alcanzables por su nivel de ingresos, siendo que el estrato C3 junto con el C2 representa el 66% de los consumidores de las tiendas Full, el lanzamiento del menú infantil de YPF Full se presenta para estos segmentos como una excelente alternativa para compartir un almuerzo o cena en familia, a la vez que puede plantearse como una actividad de recreación.

⁷Información extraída de: <http://turrello.com.ar/habitos-de-consumo-de-la-clase-media-piramide-social-argentina-2013/>

⁸<http://www.iprofesional.com/notas/169820-Ser-clase-media-definen-cunto-hay-que-ganar-y-alertan-por-freno-en-movilidad-ascendente>

Análisis del Micro Entorno

Para analizar las variables del micro entorno, se aplicará el marco teórico de las cinco fuerzas competitivas de Porter.⁹

Fuerzas de Porter

Competencia: YPF es la empresa de energía líder de la Argentina y uno de los aspectos claves de su liderazgo es su basta presencia de puntos de venta a nivel nacional, contando con la mayor cantidad de redes de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia del país respecto a otras petroleras. Adicionalmente, la ubicación de sus estaciones y tiendas es estratégica, lo cual le permite llegar a distintos tipos de consumidores fácilmente. La competencia para las tiendas de YPF Full se representa principalmente por un lado, por competidores de la misma industria: tiendas Shell, Esso, Petrobras y por otro lado, por tiendas de conveniencia como MC Donalds, Starbucks, Burger King, Havanna, Aroma.

Para profundizar el análisis, en una segunda etapa, sería de utilidad saber qué porcentaje del total de tiendas de conveniencia del país, representan las tiendas de las EESS, y cuánto de ello, corresponde exclusivamente a YPF y medir el comportamiento de los últimos años abriendo el análisis por C.A.B.A, G.B.A y provincia.

Poder de los proveedores: el poder de negociación de los proveedores es medio, dado que por un lado todos los productos que se comercializan en las tiendas de YPF Full son provistos por terceros, puntualmente en el caso del menú infantil también se tratará de productos provistos por terceros; pero por otro lado, el liderazgo de YPF es tal como para poder elegir entre una amplia gama de proveedores lo cual lo hace acreedor de un mayor poder de negociación, sumado a que la presencia de YPF a lo largo de todo el país, convierte a las tiendas Full en un canal de venta sumamente atractivo para cualquier proveedor.

⁹**Michael Porter**, en su libro “**Estrategia Competitiva**” plantea una herramienta que identifica 5 fuerzas competitivas fundamentales para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria.

Poder de los clientes: con la presencia de tiendas que tiene YPF Full a nivel nacional, el poder de los clientes es moderado, dado que el cliente tal vez pueda reemplazar el consumo en los YPF Full por otras EE.SS locales de comidas rápidas, sin embargo, difícilmente el cliente se traslade a otra EE.SS una vez que llegue a una YPF, en este sentido el consumo en tiendas está en gran parte empujado por el servicio de carga de combustible, generando una vez más una oferta de servicios y productos única, en comparación sobre todo con otros locales de comidas rápidas o bares.

Un dato interesante a tener en cuenta y que ayuda a comprender por qué raramente un cliente se traslade a otra EE.SS una vez que descienda en una YPF es que, según un estudio realizado en Enero 2014 por la empresa TNS Argentina (empresa dedicada a la investigación de mercado, estudios de opinión y sociales), el 80% de los clientes de las tiendas YPF llega en vehículo¹⁰, lo cual una vez estacionado el auto, movilizarse a otra EE.SS es engorroso y pocas veces sucede. Otro dato importante, resultado del mismo estudio realizado por TNS Argentina, es que del 100% de los visitantes que ingresan en las tiendas, el 93% compra o consume algo¹¹, lo cual representa un porcentaje de conversión elevado entre quien ingresa en una YPF Full y realiza una compra.

Sustitutos: se entiende por sustituto a cualquier producto alimenticio dirigido a niños que se ofrezca en otras EE.SS ó locales de comida rápida para ocasiones de almuerzo o cena a una calidad y precio similar.

Un factor indirecto, pero que incide en la preferencia del consumidor por las tiendas FULL de YPF, en cuanto a productos sustitutos provenientes de competidores de la misma industria, sea tal vez, los precios competitivos de YPF de combustibles respecto a otras EESS, transformándolo en una ventaja competitiva, ya que el consumo en tiendas se ve traccionado en gran proporción por la carga de combustibles. Si bien el producto en sí mismo va a satisfacer necesidades de alimentación de los niños, la ocasión de consumo como es la

¹⁰Ver anexo Nro.6: Medios de transporte en los cuales llegan los clientes a las tiendas de YPF.

¹¹Ver anexo Nro.7: Comportamiento de compra de los visitantes en las EE.SS.

cena y/o el almuerzo en familia considera consumidor a los padres, madres y/o familia en general. Además, debe tenerse en cuenta que si bien la situación ideal es que los niños sean los que impulsen el ingreso a las tiendas para consumir el menú infantil, actualmente el consumo en tiendas Full es traccionado principalmente por hombres (el sexo masculino representa el 65% de los consumidores de las tiendas) de 45 años ó más, seguidos por los comprendidos en el rango de 25-35 años, en ambos casos pertenecientes a los estratos C2-C3¹², seguido luego por las mujeres (el sexo femenino representa el 35% de los consumidores de las tiendas) del mismo rango etario. Se prevé que el relanzamiento del menú infantil atraerá a más mujeres a las tiendas, a las madres de los niños, incrementando el porcentaje actual de consumidoras mujeres en las tiendas FULL.

Rivalidad de la industria o amenaza de nuevos entrantes: la rivalidad en la propia industria está dada por las tiendas de las otras EE.SS. y la potencialidad de que desarrollen una propuesta de valor similar a la que se ofrece en las tiendas de YPF.



Universidad de
San Andrés

¹² Ver anexo 1: perfil socio demográfico de las cadenas.

Análisis de las tiendas YPF Full (análisis Interno)

Las tiendas YPF Full se distinguen entre tiendas de red propia, operadas por YPF y franquiciadas, operadas por terceros.

La estrategia de precios en las tiendas es flexible, en el sentido que su oferta de productos cubre varios estratos de consumidores, ABC1, C2, C3 y D1 ¹³ llegando a ellos a través de distintas ofertas de productos de precios bajos, medios y altos. Sin embargo, el principal consumidor de las tiendas FULL pertenece al estrato C2 y C3.

Para realizar el análisis interno se aplicará el marco teórico del análisis F.O.D.A.¹⁴

Análisis F.O.D.A

En primer lugar, se expone a continuación, un cuadro resumen del análisis F.O.D.A, el cual se ampliará posteriormente para una mejor comprensión.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Imagen de marca YPF Presencia en todo el país Lider en tiendas en EE.SS Vínculo con la historia y el consumidor argentino</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Continuar innovando en las tiendas Aumentar la rentabilidad en tiendas Atraer a nuevos segmentos a las EE.SS Aumentar la recordación de la marca Full Continuar siendo la tienda líder en EE.SS</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Falta de experiencia del target infantil</p>	<p style="text-align: center;">Amenzas</p> <p>Producto sustituto lanzado por otras tiendas de EE.SS Estructura de costos inadecuada que no asegure un precio competitivo ni rentabilidad</p>

¹³ Ver anexo 1: perfil sociodemográfico de las cadenas.

¹⁴ El análisis F.O.D.A, teoría desarrollada por Michel Porter en los años 70, es una metodología de estudio, de la situación actual de una empresa o un proyecto permitiendo planificar una estrategia a futuro, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Fortaleza: la mayor fortaleza del re-lanzamiento del menú infantil, está dada por los siguientes factores: a) valor y liderazgo de la marca YPF como marca paraguas de la marca Full, b) presencia de las tiendas en todo el país, aproximadamente unas 1500, lo cual la convierte en la petrolera con mayor cantidad de tiendas de conveniencia en Argentina.

El consumo en las tiendas es traccionado en un 50% por los consumidores de combustible, en este sentido, YPF ofrece los precios más baratos y que mejor conservan la relación precio-calidad, lo cual le genera una ventaja respecto a sus competidores de la misma industria. Además, es la única petrolera de capital íntegramente argentino, su vínculo con el consumidor se fue construyendo a lo largo de los años, YPF subyace en el imaginario colectivo como una marca vinculada al “ser y al sentir argentino”, con la pluralidad de remitir a un pasado en el que acompañó a la gente y un presente que la muestra vigente y pujante, factores que colaboran a la preferencia marcaría de YPF por sobre otras petroleras.

Oportunidades: se presenta una oportunidad para continuar innovando en las tiendas, con una oferta de productos destinada a un target el cual no cuenta actualmente con una propuesta de valor similar para las ocasiones de almuerzo o cena. El re-lanzamiento del menú infantil apunta a atraer a las familias a las tiendas Full con una oferta de comida diferencial a precios accesibles. Pretende incrementar la rentabilidad en las tiendas y atraer nuevos segmentos a las EE.SS con una propuesta diferente.

Además, en un contexto económico en el cual una salida a comer afuera de una familia tipo (mamá, papá y 2 hijos) hoy es casi un lujo y es una de las principales actividades que se recorta, dado el constante incremento del costo de vida¹⁵, las tiendas Full se convertirían en una opción económica de esparcimiento para las familias. . A su vez, se espera reforzar los valores de la marca YPF como argentinidad y cercanía, la marca que siempre acompaña a los argentinos acercándoles una propuesta diferencial aún en momentos de crisis económica.

¹⁵ Ver anexo Nro.5: Impacto de la economía Argentina en la confianza de los consumidores y en su comportamiento.

Actualmente de alguna forma la compañía está trabajando en los valores de la marca YPF como argentinidad y cercanía a través de otras campañas como “Ases al volante”, “YPF Boxes” y otras institucionales, con lo cual, el re-lanzamiento del menú infantil acompaña a la estrategia de la empresa de re-valorizar la marca YPF y aún más, es una excelente oportunidad para aumentar la recordación de la marca Full.

Debilidad: la principal debilidad está dada por la falta de experiencia con el target infantil. Este aspecto debe trabajarse en conjunto con una consultora de investigación de mercado realizando focus group y entrevistas en profundidad con niños y sus padres para obtener un mayor conocimiento del target.

Amenazas: el surgimiento de productos sustitutos en la misma categoría por los competidores directos, es decir, otras tiendas de EESS, con una oferta integral de valor similar para los momentos de almuerzo y cena para el target infantil. Otro aspecto a tener en cuenta, es la estructura de costos, ya que una estructura de costos inadecuada puede no permitir ofrecer un precio considerable que genere un negocio de volumen y rentabilidad, este aspecto debe trabajarse en conjunto con el área de compras de la compañía pudiendo evaluar a distintos proveedores con el fin de obtener una oferta de precios ventajosa que permita posicionar al producto a un precio competitivo en el mercado y obtener un margen de al menos un 50%, margen promedio para la categoría comidas en las tiendas Full.

Necesidades a satisfacer por el re-lanzamiento del menú infantil

Oferta Actual de Productos

Actualmente, en las tiendas YPF Full existen 5 categorías principales que integran la mayor parte de la contribución de la Tienda: 1- Comidas frías y calientes, 2- cafetería, 3- bebidas, 4-kiosco, 5-góndola.

La categoría de comidas, es una de las más rentables, ya que aporta el 24% de la ganancia del negocio.¹⁶

Otras categorías incluidas en las Tiendas son: lácteos, helados, prensa, panadería, accesorios automotor, tabaco.

Nuevo Menú Infantil

De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow¹⁷ se analizan las necesidades que satisface el menú infantil.

En primera instancia el producto planteado cubrirá necesidades fisiológicas como lo es la de alimentarse. Desde algún punto de vista también colaboraría en satisfacer necesidades de seguridad, a través de un producto que permite compartir un momento con toda la familia, resguardando la seguridad física por un lado, en un contexto actual en el cual una de las mayores preocupaciones de los argentinos es la inseguridad¹⁸ y la salud, por otro lado, con un producto de alta calidad, cuidado nutricionalmente. Por último, el nuevo producto podría lograr satisfacer necesidades ligadas a la afiliación, en el sentido que estaría desarrollando un vínculo entre la marca y el consumidor basado en el afecto con la marca YPF en primera instancia y luego con la marca Full ya que estaría vinculándose a través de valores como argentinidad, cercanía y familia.

¹⁶ Ver anexo 3 surtido de productos, volumen y contribución bruta de las categorías.

¹⁷ **Abraham Maslow** (Nueva York, 1 de abril de 1908 - de junio de 1970, California) fue un psicólogo estadounidense, uno de los fundadores de la psicología humanista, creador de la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización (en orden ascendente de la pirámide de Maslow).

¹⁸ Ver anexo Nro.4: Mayores preocupaciones de los argentinos durante el año 2013

Análisis de los Clientes

El consumidor actual de las tiendas YPF Full está dado en mayor porcentaje por los hombres, 65%, seguido por las mujeres en un 35%, en ambos casos predomina el rango de edad mayor a los 45 años, seguido por los consumidores de entre 25-35 años de edad y el nivel socio-económico es principalmente C2-C3.

Las expectativas de satisfacción y calidad crecen cuando se trata de tiendas Full. Los consumidores valoran la ambientación, la atención y el surtido de las tiendas Full. Las tiendas Full cuentan con tres atributos claves para su valoración: seguridad, practicidad y organización del tiempo, según investigación de mercado realizada por la consultora TNS Gallup Argentina.



Objetivos del re-lanzamiento del menú infantil

Objetivos cualitativos: ser la tienda de conveniencia de EE.SS preferida a la hora de almorzar o cenar en familia a un precio accesible con productos de alta calidad. Aumentar el reconocimiento de los valores de la marca YPF de cercanía y argentinidad y mejorar la recordación de la marca Full.

Objetivos cuantitativos: facturar en el primer año del re-lanzamiento del menú infantil, un 5% del volumen de la categoría comidas, tomando como referencia lo facturado por la categoría el año anterior.



Planes Operativos – Marketing Mix

Producto: menú alimenticio infantil para la ocasión de almuerzo o cena presentado en una cajita de imagen Full. El menú infantil estará compuesto por nuggets de pollo (6 unidades), papas fritas smile (6 unidades), bebida de 500 cc línea Pepsi, un huevo kinder de postre, y un paquete de figuritas de uno de los personajes Full elegidos por los niños al momento de la compra. En cuanto a los alimentos, todos los insumos son de origen nacional, para evitar posibles inconvenientes de importación. Luego, en cuanto a la propuesta de comunicación y lúdica del menú, la cual tiene como objetivo ser un atractivo y motivo de tracción de consumo para los chicos, el objetivo es que se creen 3 personajes infantiles que salgan a contarle la historia de YPF a los niños a través de álbumes de figuritas, será un álbum por cada personaje. Cada paquete tendrá 6 figuritas y el álbum podrá obtenerse consumiendo \$30 de productos en las tiendas (al igual que la campaña actual de Ases al volante). Dado que la categoría cafetería es, junto a la de comidas, la que mayor rentabilidad aporta, con un 9% del volumen de ventas obtiene un 27% de contribución bruta en pesos¹⁹, se plantearán promociones conjuntas entre el menú infantil y el café, se entiende que serán promociones valoradas por los padres aumentando así el total de la facturación de la tienda. Además, en un estudio de mercado de la consultora TNS Gallup Argentina²⁰ los consumidores destacan la calidad del café de las tiendas Full respecto a otros competidores y su relación precio-calidad, lo cual indicaría que las promociones de cafetería con el menú infantil serían beneficiosas y acompañarían a los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados en el presente trabajo.

Precio: el precio debe ser accesible principalmente para los segmentos C2 y C3 que son los principales consumidores de las tiendas y por supuesto debe asegurar cubrir la estructura de costos del producto y obtener un margen de al menos un 50%, ya que es el margen promedio de la categoría comidas en las tiendas Full,

¹⁹Ver anexo 3: Surtido de Productos Tiendas Full - Volumen y contribución bruta por categoría

²⁰Empresa argentina dedicada a la investigación de mercado, social, opinión pública, insights, www.tns-gallup.com.ar.

lo cual permita asegurar su continuidad y posterior masificación a la totalidad de las tiendas Full. Adicionalmente, un precio de referencia que se tuvo en cuenta en el anterior lanzamiento del menú infantil en el año 2011, fue el precio de la Cajita Feliz de Mac Donalds, la estrategia de la tienda es posicionar al menú infantil Full con un precio apenas menor al de Mac Donalds, siempre que se asegure mantener la contribución marginal de la categoría comidas (50%).

Distribución: el lanzamiento y comercialización del producto se hará en todas las tiendas YPF Full de red propia del país, siendo una especie de prueba piloto, luego del primer año, se analizarán los resultados y las posibilidades de extender al producto a las tiendas Full franquiciadas, abarcando así la totalidad de las tiendas YPF Full.

De todos modos, en primera instancia, con el objetivo de testear la oferta, se realizará un test de producto en tres estaciones de servicio propias, previamente al lanzamiento en las 162 tiendas de red propia. Este hecho, además de evaluar si la oferta se comporta dentro de los parámetros establecidos para una prueba de concepto, permitirá ajustar los aspectos operativos, servirá de base para desarrollar las comunicaciones al resto de la red con observaciones, buenas prácticas y aspectos clave a tener en cuenta en el momento del lanzamiento del menú infantil.

Promoción: la comunicación del re-lanzamiento del menú infantil se realizará a través de flyers repartidos en las zonas cercanas a las tiendas y a los visitantes de las EESS, uno de los indicadores resaltados por el estudio de mercado realizado por TNS Gallup Argentina sostiene que la mayoría de los consumidores de las tiendas Full provienen de zonas aledañas. También se hará difusión en el sitio web de YPF y avisos en la radio. En la propia tienda se utilizará material P.O.P destacando sobre todo el contenido del menú, las promos con cafetería, los personajes, el paquete de figuritas y cómo obtener el álbum. El re-lanzamiento se prevee para las vacaciones de invierno, en el mes de Julio, aprovechando que es una época de salidas en familia y es la misma fecha para todo el país. Teniendo en cuenta este último punto, en la semana previa a comenzar las vacaciones de

invierno, se repartirán flyers en las puertas de los colegios, shoppings, cines, de las zonas cercanas a las tiendas Full de mayor facturación dentro de las 162 tiendas de red propia.

Plan de implementación

Equipo de trabajo

El re-lanzamiento del menú infantil será implementado por el equipo de marketing de retail de YPF, esta área es la decisora de impulsar el re-lanzamiento y coordinará también el trabajo de distintas áreas para que el re-lanzamiento sea exitoso: el de compras para asegurarse el abastecimiento de los insumos del menú a precios adecuados que permitan asegurar el margen del producto y de la categoría comidas, logística para que los insumos lleguen en tiempo y forma a las 162 tiendas seleccionadas, y por último, el trabajo de los empleados de las EE.SS, tanto de la cocina como los de atención al público para cerciorarse que el menú se elabore y comunique a los consumidores correctamente en el punto de venta.

Presupuesto

Para la realización del presupuesto, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones y supuestos:

- 1) La cantidad promedio de unidades vendidas, en la categoría comidas calientes, por tienda YPF Full, por mes, durante el año 2013, fue de 4000 unidades. Luego, se multiplicó este promedio por las 162 tiendas propias de la red YPF sobre las cuales se desarrolla el presente trabajo, obteniendo así la cantidad de unidades vendidas por mes para el año 2013.
- 2) Para la proyección de las unidades a vender con el re-lanzamiento del menú infantil, según el criterio adoptado por la compañía, se considera para la categoría comidas calientes que, todo nuevo producto que se incorpore al mix de productos, debe ser en el primer año, el 5% del volumen en unidades de las ventas de la categoría en el año inmediato anterior. Luego para el segundo año un 7% de las unidades vendidas el año inmediato anterior y para el tercer año el 9% de las unidades vendidas el año inmediato anterior.
- 3) Se considera cierta estacionalidad en la proyección de unidades a vender, considerando los picos de ventas en los meses de lanzamiento julio y vacaciones de verano: enero y febrero, ya que se espera que en esos meses el tiempo destinado a la recreación y salidas en familia es mayor. También se espera que los meses posteriores al lanzamiento, agosto, y al finalizar las vacaciones de verano, marzo, la venta descienda levemente considerando que habrá un efecto de arrastre. Luego, para el resto de los meses del año, la venta será inferior.
- 4) Para determinar el precio de venta del menú, según los criterios estratégicos de la compañía en el primer lanzamiento del menú infantil, el precio debe ser apenas menor al del combo infantil de Mac Donalds. Actualmente, la cajita feliz de Mac Donalds tiene un valor de \$39, con lo cual el precio de \$37 del menú infantil FULL cumple con el posicionamiento estratégico del producto, establecido por YPF.

- 5) Para la estimación de los costos variables que componen el menú (álbumes de figuritas, paquete de figuritas, posters, conos de papas y nuggets, menú board) se tomaron de referencia los costos de otras acciones promocionales en las tiendas (Ej: Ases al volante, tenía álbum y paquete de figuritas) que requirieron de los mismos insumos.
- 6) Para determinar la cantidad de material P.O.P en las mesas de las EE.SS, se calcula en promedio unas 5 mesas por EE.SS y luego se extrapola ese valor a las 162 tiendas de propias de YPF sobre las cuales se realiza el presente trabajo.
- 7) Para la inversión inicial de marketing en cuanto a diseño de material P.O.P, cajita, y flyers se pidió una cotización al estudio Combo Brand Agency.
- 8) Para proyectar los costos de los años 2 y 3 del proyecto se considera como referencia la inflación del año 2013 que según el índice congreso, realizado por consultoras privadas²¹, fue del 28.38%, y cuando se aprobó el presupuesto 2014 por el Congreso, se consideró un aumento de la inflación anual para el 2014 del 10.4%²², esperando que el año 2014 termine con una inflación cercana al 39% anual. Con estas referencias, se prevé para el año 2 una inflación de al menos el mismo valor, 39% y para el año 3, el mismo comportamiento, ya que otra proyección sería demasiado incierta en este momento.
- 9) Según lo enunciado en el punto anterior, acerca del comportamiento esperado de la inflación, se considera que el precio del menú infantil será para el año 2 de \$51 y para el año 3 de \$71.

²¹Según nota periodística publicada por infobae:

<http://www.infobae.com/2014/01/14/1537019-la-inflacion-congreso-fue-283-2013-y-la-mas-alta-un-mes-mas-22-anos>

²²Según nota periodística publicada por infobae:

<http://www.infobae.com/2014/01/14/1537019-la-inflacion-congreso-fue-283-2013-y-la-mas-alta-un-mes-mas-22-anos>

- 10) Para los costos de la investigación de mercado, se consultó a la investigadora de mercado independiente Susana Valdetaro.
- 11) Para la impresión de flyers, se pidió una cotización al centro de impresiones de Staples Argentina.
- 12) Para la pieza y pauta en radio se solicitó una cotización a la agencia de medios Initiative.
- 13) No se incluyen los gastos proporcionales de empleados del local, ni alquiler, en la inversión inicial, únicamente se incluyen los costos directos.



Menú infantil	AÑO 2014												AÑO 2015				Total AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio					
Venta en unidades (5% del volúmen de la categoría comidas)*1			32400	28350	24300	24300	24300	28350	32400	32400	28350	24300	24300	24300	328050	351014	382605		
Venta en \$ *2			\$ 1.198.800	\$ 1.048.950	\$ 899.100	\$ 899.100	\$ 899.100	\$ 1.048.950	\$ 1.198.800	\$ 1.198.800	\$ 1.048.950	\$ 899.100	\$ 899.100	\$ 899.100	\$ 12.137.850	\$ 18.052.624	\$ 27.351.531		
Efecto canibalización (se estima un 30%)*3			\$ 359.640	\$ 314.685	\$ 269.730	\$ 269.730	\$ 269.730	\$ 314.685	\$ 359.640	\$ 359.640	\$ 314.685	\$ 269.730	\$ 269.730	\$ 269.730	\$ 3.641.355	\$ 5.415.787	\$ 8.205.459		
Venta en \$ con efecto canibalización			\$ 839.160	\$ 734.265	\$ 629.370	\$ 629.370	\$ 629.370	\$ 734.265	\$ 839.160	\$ 839.160	\$ 734.265	\$ 629.370	\$ 629.370	\$ 629.370	\$ 8.496.495	\$ 12.636.837	\$ 19.146.072		
Costos Variables *4			215.430	190.522	165.615	165.615	165.615	190.522	215.430	215.430	190.522	165.615	165.615	165.615	2.211.542	3.074.043	4.272.919		
Cajita			\$ 64.800	\$ 56.700	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 56.700	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 56.700	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 656.100	\$ 911.979	\$ 1.267.651		
Conos de papas y nuggets			\$ 64.800	\$ 56.700	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 56.700	\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 56.700	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 48.600	\$ 656.100	\$ 911.979	\$ 1.267.651		
Cenefa de Warmer			\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 4.600	\$ 55.200	\$ 76.728	\$ 106.652		
Posters			\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 33.600	\$ 46.704	\$ 64.919		
Carpitas para mesa			\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 9.234	\$ 12.835	\$ 17.841		
Menú board			\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 133.440	\$ 185.482		
Paquetes de figuritas (calcular 1 paquete por cada menú)			\$ 29.160	\$ 25.515	\$ 21.870	\$ 21.870	\$ 21.870	\$ 25.515	\$ 29.160	\$ 29.160	\$ 25.515	\$ 21.870	\$ 21.870	\$ 21.870	\$ 295.245	\$ 410.391	\$ 570.443		
Albúmes			\$ 40.500	\$ 35.438	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 35.438	\$ 40.500	\$ 40.500	\$ 35.438	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 410.063	\$ 569.987	\$ 792.282		
Margen Bruto en \$			\$ 623.731	\$ 543.743	\$ 463.756	\$ 463.756	\$ 463.756	\$ 543.743	\$ 623.731	\$ 623.731	\$ 543.743	\$ 463.756	\$ 463.756	\$ 463.756	\$ 6.284.954	\$ 9.562.794	\$ 14.873.152		
Margen Bruto en % *5			52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	53%	54%		
Gastos de Marketing del Lanzamiento															0				
Medios: Pieza y pauta en radio (3 repeticiones diarias en las radios de mayor rating, en horarios pico, durante 14 días, las 2 semanas de las vacaciones de invierno) *6															-680.000	-945200	-1313828		
Agencia creativa y diseño: Diseño flyers*7															-20000	-27800	-38642		
Imprenta: Impresión 15 mil flyers*8															-10000	-13900	-19321		
Consultora Investigación de mercado: Estudios de mercado infantil*9	-500.000														-500.000				
Personal eventual: Fuerza de venta (50 personas que reparten flyers, las 2 semanas previas a las vacaciones de invierno y durante las 2 semanas de vacaciones. 4 horas por día a \$70 la hora)															-420000	-583800	-811482		
Agencia creativa y diseño: Diseño cajita y material P.O.P*7															-50000	-69500	-96605		
Consultora de investigación de mercado: Estudio de mercado para relevar el valor y posicionamiento de la marca YPF FULL e YPF. Medición del cumplimiento de los objetivos cualitativos del presente trabajo.*9																			
Utilidad antes de impuestos *10	-500.000	-1.180.000	623.731	543.743	463.756	463.756	463.756	543.743	623.731	623.731	543.743	463.756	463.756	-236.245	3.904.954	6.949.594	11.240.804		

San Andrés

Notas:

*1) La cantidad promedio de unidades vendidas, en la categoría comidas calientes, por tienda YPF Full, por mes, durante el año 2013, fue de 4000 unidades. Luego, se multiplicó este promedio por las 162 tiendas propias de la red YPF sobre las cuales se desarrolla el presente trabajo, obteniendo así la cantidad de unidades vendidas por mes para el año 2013. Para la proyección de las unidades a vender con el re-lanzamiento del menú infantil, según el criterio adoptado por la compañía, se considera para la categoría comidas calientes que, todo nuevo producto que se incorpore al mix de productos, debe ser en el primer año, el 5% del volumen en unidades de las ventas de la categoría en el año inmediato anterior. Luego para el segundo año un 7% de las unidades vendidas el año inmediato anterior y para el tercer año el 9% de las unidades vendidas el año inmediato anterior.

*2) Para determinar el precio de venta del menú, según los criterios estratégicos de la compañía en el primer lanzamiento del menú infantil, el precio debe ser apenas menor al del combo infantil de Mac Donalds. Actualmente, la cajita feliz de Mac Donalds tiene un valor de \$39, con lo cual el precio de \$37 para el primer año (2014) del menú infantil FULL cumple con el posicionamiento estratégico del producto, establecido por YPF. Luego para estimar el precio de venta de los años 2 (2015) se tuvo en cuenta el índice de inflación del congreso que prevé un 39% de inflación para el 2015 y para el año 3 (2016), dado que es demasiado incierta su predicción, se consideró el mismo valor de 39%, como un criterio conservador.

*3) Se estima un 30% de efecto canibalización

*4) Costos unitarios actualizados a Enero de 2014:

1 cajita	\$ 2
1 cono de papas	\$ 1
1 cono de nuggets	\$ 1
1 Cenefa de Warmer	\$ 23
1 Poster	\$ 14
1 carpita	\$ 0,95
(se calcula 1 carpita por mesa, en promedio son 5 mesas por EESS, siendo 162 EESS, son 810 mesas)	
Menú board (va arriba del mostrador, al lado de la caja)	\$ 40
1 paquete de figuritas (5 figuritas):	\$ 1
1 álbum	\$ 3

*5) El margen promedio de la categoría comidas es del 50%, todo producto que se incorpore a la categoría debe alcanzar al menos ese margen, en este sentido, el menú infantil cumple esta condición con un margen bruto del 52% para el primer año, 53% para el segundo y %54 para el tercero.

*6) Para la pieza y pauta en radio se solicitó una cotización a la agencia de medios Initiative.

*7) Para la inversión inicial de marketing en cuanto a diseño de material P.O.P, cajita, y flyers se pidió una cotización al estudio Combo Brand Agency.

*8) Para la impresión de flyers, se pidió una cotización al centro de impresiones de Staples Argentina.

*9) Para los costos de la investigación de mercado, se consultó a la investigadora de mercado independiente Susana Valdetaro

*10) No se incluyen los gastos proporcionales de empleados del local, ni alquiler, en la inversión inicial, únicamente se incluyen los costos directos.

Cronograma de actividades del re-lanzamiento

Responsable de ejecución	PRE-LANZAMIENTO				LANZAMIENTO				POST-LANZAMIENTO			
	Consultora de investigación de mercado	Agencia creativa y publicidad	Imprenta	Agencia de publicidad y medios	Compras corporativas	Logística retail	Personal eventual para promoción	Empleados de EE. SS	Marketing retail YPF	Consultora de investigación de mercado		
Tarea	Estudios de mercado - focus group y entrevistas en profundidad: target infantil	Desarrollo, diseño y creación de personajes y contenidos para álbum de figuritas y figuritas	Impresión de álbumes y figuritas y preparación de paquetes e impresión del material POP	Desarrollo de pieza de comunicación y selección de medios radiales para su difusión	Lanzamiento de la campaña radial	Compra de insumos alimenticios del menú	Entrega de insumos en las 162 tiendas Full propias de YPF seleccionadas en este re-lanzamiento piloto	Entrega de flyers promocionales del re-lanzamiento en puertas de colegios elegidos durante las 2 semanas previas al comienzo de las vacaciones de invierno escolar	Disposición adecuada del material POP en las 162 tiendas Full seleccionadas	Re-lanzamiento del menú infantil - venta al público en las 162 tiendas seleccionadas a partir del primer día de vacaciones de invierno infantil	Medición de resultados del primer año de venta del re-lanzamiento del menú infantil	Estudios de mercado para relevar el cumplimiento de los objetivos cualitativos del presente trabajo de re-lanzamiento del menú infantil
Año 2014	MAYO		JUNIO				JULIO					
Año 2015												JUNIO

Tableros de control

Para el primer año del re-lanzamiento se llevarán adelante los siguientes controles:

Para el cumplimiento del objetivo cuantitativo se verificará lo siguiente:

- 1) Que el volumen efectivo de venta anual del menú infantil sea efectivamente el 5% del volumen de la categoría comidas, teniendo como referencia los valores de la categoría en el año anterior. El volumen se medirá en cantidad de unidades vendidas.
- 2) Que se mantenga el margen de la categoría comidas, la cual en promedio alcanza el 50%. En este sentido, el nuevo menú infantil prevé un margen bruto del 52% para el primer año, 53% para el segundo y 54% para el tercero.
- 3) Se verificará que se mantengan los costos del menú de manera tal que de trasladarse los incrementos de costos al precio, el precio final al consumidor del menú infantil en la Full sea apenas menor al precio del combo infantil de Mac Donalds, ya que es parte de su posicionamiento estratégico de precio.

Para el cumplimiento del objetivo cualitativo se validará lo siguiente:

Al finalizar el 1er año se hará un estudio de mercado para verificar si se mejoró la recordación de la marca Full y si se perciben y reforzaron los valores de marca de argentinidad y cercanía en la marca YPF.

Paralelamente, se investigará la satisfacción del cliente en cuanto al nuevo menú, la preferencia del consumidor en cuanto a la tienda Full respecto a otras tiendas de conveniencia de otras petroleras, los hábitos, usos y actitudes de los compradores de las tiendas YPF en las 162 EESS de red propia sobre las cuales se realizará el re-lanzamiento del menú como primera etapa y alcance del presente plan de marketing.



Conclusiones

En primer lugar, se concluye que el presente plan de marketing tiene un alto porcentaje de éxito de cumplir sus objetivos cuantitativos y cualitativos, ya que el plan se desarrolla en un contexto favorable, dado por: 1) el actual reconocimiento y valor de la marca YPF que respalda la marca Full, 2) el canal de venta, siendo que actualmente las tiendas Full son las de mayor facturación promedio del mercado de tiendas de EESS, 3) el antecedente del menú infantil comercializado en el año 2011, el cual fue muy bien aceptado por los consumidores, y dejó también un aprendizaje en materia de comunicación, ya que parte de su discontinuidad se debió a la falta de una campaña de comunicación adecuada, lo cual se mejora en la actual propuesta de re-lanzamiento..

Además, como se expone en el presupuesto, la inversión inicial se recupera en el primer mes del re-lanzamiento, lo cual aumenta su atractivo en términos de inversión y rentabilidad.

En segundo lugar, se desprenden las siguientes reflexiones:

- Las tiendas en EE.SS conforman un formato único y particular. En un contexto de alta competencia, su condición "híbrida" las incorpora en un espectro muy diverso de necesidades y ocasiones de compra, en los que deben disputar el tráfico tanto con formatos de "paso" (kioscos, almacenes), como con formatos de "permanencia" (bares, restaurantes, locales de comidas rápidas) y especialmente, con su misma categoría de competencia: el resto de las tiendas de EE.SS. Sin embargo, como se planteó en el desarrollo del presente trabajo, las tiendas Full de YPF son las que lideran el mercado de tiendas de EE.SS, ya que tienen mayor cantidad de tiendas de red propia y la mayor facturación promedio mensual respecto a sus competidores directos (Shell, Esso, Petrobras).
- El vínculo con el vehículo y con el combustible es absolutamente relevante a la hora de pensar en el perfil de sus visitantes, como se mencionó en el desarrollo del trabajo, el 80% de los clientes llegan en vehículo a las tiendas.

- Ante el actual contexto económico argentino de inflación y estancamiento, se disminuyeron las salidas a comer a fuera por una familia tipo, el re-lanzamiento del menú infantil representa una oportunidad para ganar mercado y nuevos targets, a través de una propuesta de almuerzo o cena a un precio de mercado competitivo, siendo una alternativa de esparcimiento para la familia.
- El poder de negociación de YPF con sus proveedores de insumos del menú, su logística, la presencia en puntos estratégicos a lo largo del país de las 162 tiendas de red propia en las cuales se llevará a cabo el re-lanzamiento, el precio del menú (estratégicamente por debajo de la cajita feliz de Mac donalds) son variables que favorecen a que el nuevo menú alcance la rentabilidad del 50% representativa de la categoría comidas calientes.
- El re-lanzamiento del menú también presenta un desafío para la marca YPF, ya que su estrategia de comunicación, de salir a contar la historia de la compañía a los más chicos, pretende colaborar con el posicionamiento de la marca de cercanía, entendiendo que una propuesta de valor al target infantil es una forma de atraer a las familias, lo cual se entiende aporta un tipo de vínculo más cálido y cercano con el consumidor. Además, al salir a contar la historia de la empresa, la cual está muy asociada a la historia argentina, se pretende ayudar al posicionamiento de la marca YPF como una marca argentina.
- La novedad de la propuesta, ya que sus competidores directos no tienen actualmente un menú infantil de las características que plantea el re-lanzamiento, pretende resaltar la innovación de la oferta de las tiendas Full, generando también así, a partir de la novedad, un mayor reconocimiento de la marca Full.

Por último, el re-lanzamiento del menú infantil deja abierta una oportunidad para ganar conocimiento y experiencia en el target infantil, el cual ha sido casi inexplorado por la compañía, pudiendo luego, a partir de lo aprendido, ampliar su oferta de productos en tiendas a los más pequeños. También se entiende que

aumentaría el porcentaje de consumidoras mujeres en las tiendas, las madres que lleven a sus hijos en búsqueda del menú infantil Full, lo cual podría representar una oportunidad para incrementar la oferta actual de tiendas destinada a la mujer.

Por todo lo anterior, se cree que el re-lanzamiento del menú infantil es una excelente oportunidad para aumentar la facturación de la categoría comidas, la más rentable de las tiendas Full, con una contribución bruta del 24% y para resaltar los valores de la marca YPF de cercanía y argentinidad y generar un mayor reconocimiento de la marca Full en lo que respecta a tiendas de EE.SS.

Aspectos que, desde mi punto de vista, podrían mejorarse en la gestión de retail de las tiendas son:

- La gestión de cobranzas: para evitar acumulación de gente en las filas de cajas o pérdida de clientes por largas esperas para pagar, implementaría un sistema de cobranzas inalámbrico, mejorando de este modo la atención al cliente. Este sistema podría permitir que los clientes se sienten en las mesas y hagan sus pedidos directamente desde allí.
- Promover iniciativas enfocadas al target femenino: ampliar las promociones de alimentos light, incorporar productos femeninos, por ejemplo: productos de perfumería y belleza femenina. Actualmente, el consumidor más representativo de la tienda está dado por hombres, creería que este tipo de iniciativas ampliaría el rango de consumidoras mujeres, las cuales también se estima serán cada vez más si se incorporan productos destinados al público infantil (ej: menú infantil Full).
- Trabajar sobre la marca Full, aprovechar la fuerza marcaría de YPF y apalancar la valoración de la marca Full, ver el trabajo de marca de las tiendas de otras petroleras como: Esso shop, Shell shop, y si es necesario, hacer un re-branding de la marca para tiendas YPF, pudiendo incluir un cambio de nombre.
- Aumentar los elementos de comunicación en las tiendas, potenciar la cartelería y el material POP, generando mayor visibilidad y efectividad.

Aprendizajes

Por último, quisiera destacar los principales aprendizajes que logré a lo largo del desarrollo del presente trabajo de graduación:









- Me ayudó a aplicar los conceptos de marketing vistos durante la maestría a un caso real, integrando los conocimientos adquiridos en las distintas materias, sobre todo, los temas relacionados a gerencia de producto, identidad marcaria, investigación de mercado y marketing estratégico.
- Me permitió desarrollar un caso de marketing con una visión integral de las variables y los impactos a considerar de cada una de ellas.
- Me ayudó a desarrollar un trabajo extenso con un análisis exhaustivo de muchas variables para poder llegar a una conclusión sólida.
- Me permitió tener un contacto más cercano con la profesión, ya que la mayor parte del tiempo en el cual realicé el trabajo me desempeñaba profesionalmente en otra área distinta a marketing.
- Me permitió experimentar y aprender del proceso de mentoring para la realización del trabajo.
- Me ayudó a vincularme con gente de áreas de marketing dentro de YPF, pudiendo conocer mejor el trabajo de marketing de retail y del marketing en general de la compañía.

Bibliografía









- Maslow,A., Una teoría sobre la motivación humana.
- Porter, Michael, “The five competitive forces that shape strategy”, HBR, , 2005.
- Porter, Michael, “On competition”, HBR, , 1985.
- Philip Kotler, Fundamentos de Marketing 2003.
- Fine, Lawrence, “The Swot Analysis”, Kick It, 2009.
- Consultora TNS Gallup Argentina, investigación de mercado
- Consultora IPSOS, investigación de mercado.
- Infobae, <http://www.infobae.com/2014/01/14/1537019-la-inflacion-congreso-fue-283-2013-y-la-mas-alta-un-mes-mas-22-anos>, nota publicada el 1 de Enero de 2014.
- <http://turrello.com.ar/habitos-de-consumo-de-la-clase-media-piramide-social-argentina-2013/>, nota publicada el 27 de septiembre de 2013.
- <http://www.iprofesional.com/notas/169820-Ser-clase-media-definen-cunto-hay-que-ganar-y-alertan-por-freno-en-movilidad-ascendente>, nota publicada el 20 de septiembre de 2013.
- www.ypf.com

Anexos

1. Perfil sociodemográfico de las cadenas

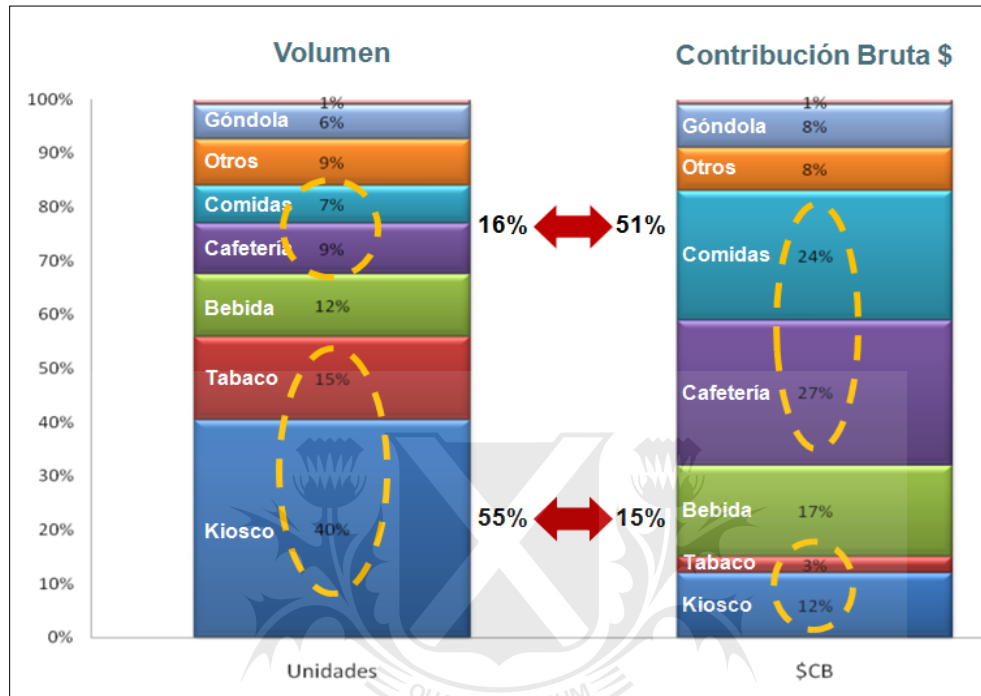
	sexo		Edad				Nivel socioeconómico		
	H (51%)	M (49%)	16-24 (21%)	25-35 (27%)	36-45 (20%)	+45 (32%)	ABC1 (28%)	C2 C3 (62%)	D1 (10%)
TOTAL									
 100% (n=203)	65%	35%	16%	29%	22%	33%	28%	66%	6%
 100% (n=100)	46%	54%	15%	20%	15%	50%	20%	73%	7%
 100% (n=101)	33%	66%	13%	32%	28%	28%	35%	58%	7%
 100% (n=98)	40%	60%	18%	18%	17%	46%	40%	52%	8%
 100% (n=102)	51%	49%	45%	23%	14%	19%	15%	67%	18%
 100% (n=100)	49%	51%	11%	32%	23%	34%	32%	63%	5%
 100% (n=99)	61%	39%	31%	33%	23%	12%	19%	66%	15%
 100% (n=98)	49%	51%	27%	26%	16%	32%	42%	48%	10%

2. Actividades habituales que se realizan en las tiendas conveniencia

	TOTAL								
Desayuno/almuerzo / merienda/ cena	71%	76%	70%	69%	76%	68%	65%	69%	73%
Momentos de ocio	25%	26%	36%	27%	18%	21%	18%	24%	24%
Actividades sociales	32%	27%	37%	37%	35%	38%	35%	25%	27%
Estudiar	11%	15%	8%	4%	6%	10%	8%	5%	20%
Como salida, paseo	6%	6%	13%	8%	5%	3%	7%	-	1%
Actividades laborales	13%	11%	8%	20%	22%	10%	14%	6%	13%
Salidas en pareja	9%	5%	11%	12%	12%	8%	12%	4%	9%

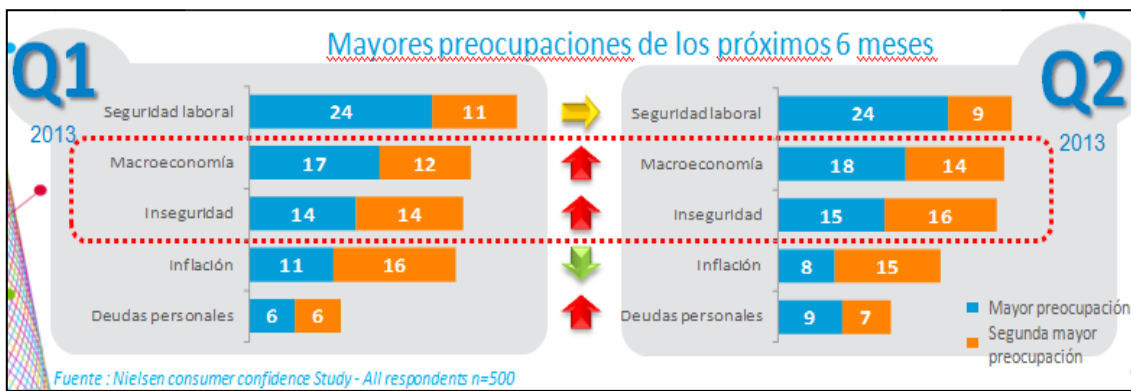
Los valores expresados en el presente gráfico son ilustrativos, ya que es una información confidencial de YPF.

3. Surtido de Productos Tiendas Full - Volumen y contribución bruta por categoría

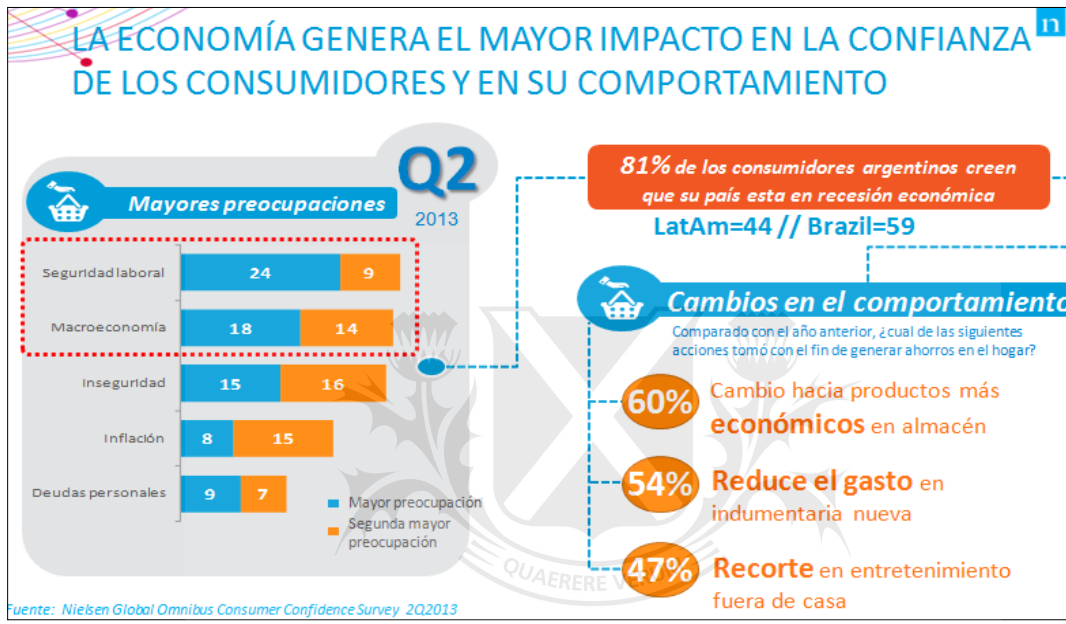


Universidad de
San Andrés

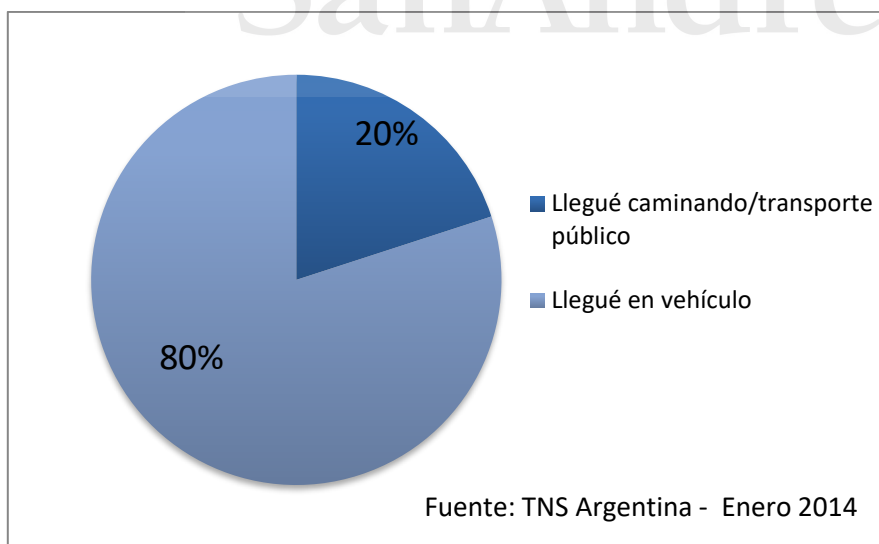
4. Mayores preocupaciones de los argentinos durante el año 2013



5. Impacto de la economía Argentina en la confianza de los consumidores y en su comportamiento



6. Medios de transporte en los cuales llegan los clientes a las tiendas de YPF



7. Comportamiento de compra de los visitantes en las EE.SS

