



Bahías de lubricación en estaciones de servicio Shell

Alumno: Fernando Tossi

Tutor: Máximo Crespo

Año: 2015

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Agradecimientos

A mi esposa Andrea ya que sin su apoyo incondicional esta maravillosa experiencia del MBA no hubiera sido posible haberla realizado. A mi hija Emilia por la paciencia y por los fines de semana que no pude jugar con ella por estar cursando y luego preparando la tesis. A mis amigos del MBA que leyeron la tesis varias veces y me han dado muchas sugerencias de cómo abordarla. A mis compañeros de Shell, por el aporte de la información para el armado de la tesis, la coordinación para realizar entrevistas con colegas de otros países y por su gran ayuda en la consolidación de las encuestas. A mi hermana y padres por su gran colaboración como “mystery shoppers” de las concesionarias. A Vanesa por su paciencia y su tiempo ante mis miles de consultas y a Máximo por su apoyo y devoluciones.



RESUMEN

Desde el 2003 al 2013 el parque automotor ha crecido en forma exponencial y constante generando así que las estaciones de servicio aumenten sus ventas de combustibles y lubricantes. Cuando se analiza el aumento de combustible, se observa que el mismo tuvo una distribución pareja entre las petroleras, sin embargo cuando se analiza la evolución en las ventas de lubricantes el comportamiento fue diferente, la única petrolera que capitalizó la mayor demanda fue YPF a través de sus bahías de lubricación.

La petrolera Shell vende sus lubricantes de envases menores (1 y 4 litros) exclusivamente en el mercado de las estaciones de servicio. Cuando analizamos el desempeño de las mismas en estos años de crecimiento del parque automotor, confirmamos que sus bahías de lubricación han caído un 48% en sus ventas y todo indicaría que de continuar con esta tendencia este negocio dejaría de formar parte de la propuesta de valor en sus estaciones de servicio.

El objetivo de esta tesis consistió en analizar cuáles son las causas de la pérdida de ventas de lubricantes en las estaciones de servicio Shell.

A su vez, el trabajo contiene un detallado análisis del mercado, los principales competidores y sus características, el perfil de los clientes y sus drivers de elección a la hora de comprar un lubricante para su vehículo. Se efectuó un estudio de rentabilidad de la bahía para determinar cuál es la cantidad de venta necesaria para estar en el punto de equilibrio, también se analizó la situación actual de la imagen y comunicación en las estaciones de servicio.

Se realizaron diferentes encuestas, entrevistas y se han analizado artículos periodísticos relacionados a la materia.

Por último se listarán recomendaciones y sugerencias para encausar el negocio, hacerlo rentable y lograr el interés de los clientes.

PALABRAS CLAVE: estrategia, imagen, marca, perfil de cliente, rentabilidad/margen, oferta consistente, comunicación, sinergia de red, ventaja competitiva.

**INDICE**

INTRODUCCIÓN	1
CUERPO TEÓRICO	5
MERCADO DE ESTACIONES DE SERVICIO EN ARGENTINA.....	5
RED DE ESTACIONES DE SERVICIO	6
SERVICIOS QUE OFRECE UNA ESTACIÓN DE SERVICIO	6
UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO [UEN]	7
PERFIL DE LOS CONDUCTORES	8
DISTRIBUCIÓN DE CADA SEGMENTO SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN:	10
PARQUE AUTOMOTOR POR GRUPO DE EDAD:	10
EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR	11
<i>Distribución según automotriz.....</i>	<i>13</i>
ENTORNO COMPETITIVO	14
CONCESIONARIAS SERVICIO POST-VTA	15
TALLERES LUBRICENTROS	16
YPF – BAHÍAS DE LUBRICACIÓN	17
BAHÍAS DE LUBRICACIÓN SHELL.....	19
IMAGEN.....	19
ESTÁNDAR DE ATENCIÓN	22
<i>Capacitación y entrenamiento</i>	<i>23</i>
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	25
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	30
<i>FODA.....</i>	<i>30</i>
<i>CICLO DE VIDA</i>	<i>31</i>
<i>MATRIZ BCG.....</i>	<i>31</i>
<i>CRUZ DE PORTER</i>	<i>33</i>
CUERPO EMPÍRICO.....	34
ENCUESTAS	35
<i>ESTACIONES DE SERVICIO SHELL CON BAHÍA DE LUBRICACIÓN</i>	<i>35</i>
<i>CLIENTES DE LAS BAHÍA DE LUBRICACIÓN EN ESTACIONES DE SERVICIO SHELL.....</i>	<i>37</i>
<i>CLIENTES FINALES DE ESTACIONES DE SERVICIO SHELL SIN BAHÍA DE LUBRICACIÓN</i>	<i>38</i>
<i>CLIENTES DE CONCESIONARIAS</i>	<i>40</i>
ENTREVISTAS.....	42
<i>EEUU</i>	<i>42</i>
<i>BRASIL.....</i>	<i>43</i>
<i>CHINA.....</i>	<i>44</i>
ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS	46
<i>EL KARMA DEL SERVICE PARA EL AUTO.....</i>	<i>46</i>
<i>Al igual que las naftas, el consumo de lubricantes para autos también marcó un nuevo record</i>	<i>48</i>



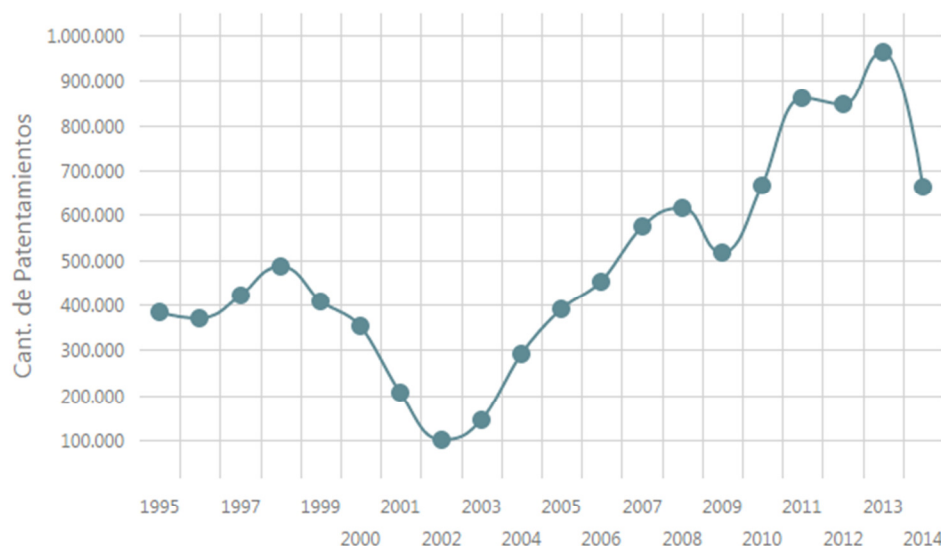
<i>SHELL LANZA UNA PROMO IMPERDIBLE PARA VIAJEROS</i>	49
RECOMENDACIONES	51
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	57
1. MOBIL YA ES EL SEGUNDO LUBRICANTE PARA AUTOMÓVILES MÁS VENDIDO EN LA ARGENTINA	57
2. SHELL Y BMW SELLAN UNA ALIANZA PARA LA PROVISIÓN DE LUBRICANTES	59
3. FUERTE SUBA DE LA VENTA DE LUBRICANTES PARA AUTOS EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO	60
4. SHELL RECONOCIDA NUEVAMENTE COMO LÍDER GLOBAL EN LUBRICANTES	61
5. LAS PETROLERAS ENCUENTRAN EN LOS LUBRICANTES UN BUEN NICHOS PARA HACER CRECER SUS VENTAS	62
6. EL MERCADO DE LUBRICANTES SE RETRAE PERO LAS MARCAS APUESTAN A SU RECUPERACIÓN	63
7. 7. DISTINGUEN CON UN PREMIO A LA RED DE SERVICIOS YPF BOXES	64



INTRODUCCIÓN

Desde el 2003 hasta el 2013 la Argentina experimentó un crecimiento muy fuerte y constante del parque automotor, esto a su vez generó que el volumen de lubricantes para vehículos livianos también haya aumentado ya que entre ambos existe una correlación positiva.

PATENTAMIENTOS DE AUTOS



Fuente: [DNRPA](#) 1

El volumen de lubricantes para vehículos livianos acompañó ese crecimiento constante, sin embargo el incremento en las petroleras de este producto ha sido muy diferente entre ellas. La petrolera YPF ha sido la única que capitalizó esa mayor demanda de lubricante y ha tenido un crecimiento destacable.

A través de información publicada en la web del Ministerio de Energía y Minería² he confeccionado el siguiente análisis para comprender el incremento del mercado de lubricante y como ha sido la

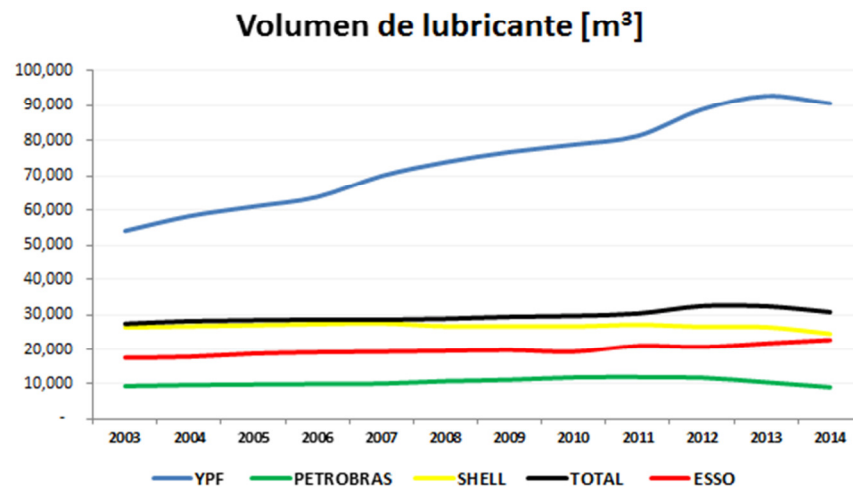
¹ Registro de la Propiedad del Automotor: Estadística Anual de Inscripciones Iniciales Nacionales e Importadas por Provincia

² Ministerio de Energía y Minería <http://www.energia.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=3300>



distribución entre las empresas. El siguiente gráfico representa las ventas de las petroleras a las estaciones de servicio expresado en m³, las exportaciones fueron excluidas.

Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YPF	54.101	58.346	61.071	63.854	70.032	73.951	76.824	78.921	81.399	88.920	92.844	90.720
PETROBRAS	9.428	9.737	9.903	10.024	10.153	10.867	11.255	11.923	12.029	11.843	10.551	9.100
SHELL	26.425	26.718	27.025	27.341	27.550	26.722	26.718	26.651	27.161	26.533	26.475	24.595
TOTAL	27.427	28.187	28.460	28.628	28.567	28.867	29.409	29.672	30.359	32.496	32.456	30.775
ESSO	17.602	17.871	18.780	19.168	19.357	19.604	19.830	19.370	21.115	20.800	21.833	22.831
	134,983	140,859	145,239	149,015	155,660	160,012	164,036	166,537	172,063	180,593	184,160	178,021



Fuente: elaboración propia con información de Ministerio de Energía y Minería

El muy buen desempeño de YPF está vinculado a una estrategia clara donde las bahías de lubricación, responsable del mayor volumen de lubricantes para vehículos livianos, poseen un alto volumen de venta a través de su marca “boxes”. Con relación a la estrategia, YPF posee acuerdos de exclusividad con las principales automotrices generándole así la posibilidad de captar un importante volumen de clientes, además posee un programa de fidelización (YPF Servi-club) y fuertes inversiones en publicidad en medios gráfico y audiovisuales sobre las características de la marca “boxes” lo que le permitió un aumento en su participación de mercado en 12 puntos porcentuales.

Las otras petroleras tuvieron un comportamiento muy similar entre si, mantuvieron su volumen histórico pero no acompañaron el crecimiento del mercado. En el caso de la petrolera ESSO (actualmente Axion) logró mantener su porción y en consecuencia creció moderadamente.

La participación de mercado de las petroleras se distribuye de la siguiente manera:

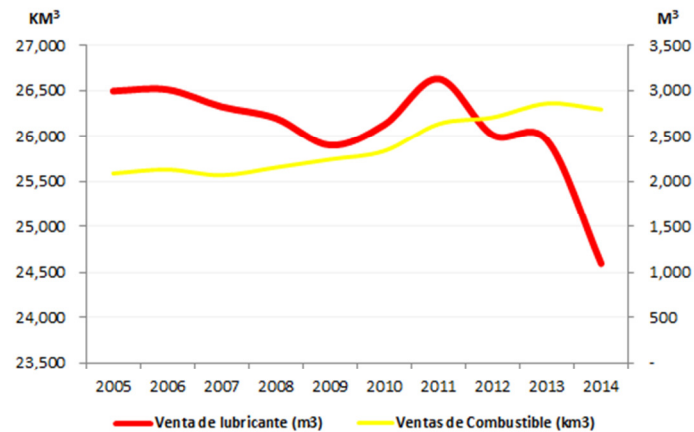


Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
YPF	40%	41%	42%	43%	45%	46%	47%	47%	47%	49%	50%	51%
PETROBRAS	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%	5%
SHELL	20%	19%	19%	18%	18%	17%	16%	16%	16%	15%	14%	14%
TOTAL	20%	20%	20%	19%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	17%
ESSO	13%	13%	13%	13%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%

Fuente: elaboración propia con información de Ministerio de Energía y Minería

El caso de Shell es el más significativo ya que tuvo una caída en la participación del mercado, en el 2003 tenía un 20% del mercado y pasó al 14% en el 2014, esto confirma que no solo no logró acompañar el crecimiento de mercado sino que también ha perdido volumen. Opuestamente a esto ocurrió con los combustibles, su comportamiento mantuvo la tendencia positiva que experimentó el parque del automotor:

Año	Ventas de Combustible (km ³)	Venta de lubricante (m3)
2005	2,087	26,495
2006	2,130	26,511
2007	2,068	26,324
2008	2,154	26,198
2009	2,244	25,900
2010	2,337	26,128
2011	2,636	26,628
2012	2,708	26,013
2013	2,860	25,956
2014	2,795	24,595



Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Planeamiento – Ventas & Operaciones

La venta del lubricante en las estaciones de servicio desde la óptica de Shell es muy importante ya que es por ese “canal” exclusivamente en donde se comercializan los productos de envases menores (1 y 4 litros). Siendo estos productos los que mayor margen poseen y es otra forma de fidelizar a los clientes.

La presente tesis puede enmarcarse como descriptiva puesto que el objetivo de la misma es tratar de identificar los atributos claves para lograr que la bahía de lubricación sea un negocio atractivo para la estación de servicio y crezca en la venta de lubricantes, por lo tanto se realizó una investigación exhaustiva que permitió identificar los puntos débiles, sus fortalezas y posibles



oportunidades. Es por ello, se buscará dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Existe una estrategia clara por parte de Shell para incentivar el negocio de las bahías de lubricación? ¿Existe consistencia de la experiencia en el servicio de su red de estaciones de servicio? ¿Para los operadores privados esta unidad de negocio les es interesante? ¿Qué cambios debería realizar Shell para que este negocio resulte atractivo para los consumidores? ¿Se debe asociar con alguna automotriz para ser el proveedor exclusivo del lubricante?.

La hipótesis a verificar es la siguiente: desarrollando una estrategia clara, homogeneizando la imagen y servicio ofrecido en las bahías de la red, logrando el compromiso de los operadores privados para desarrollar la unidad de negocio atractiva para el cliente final hará que el volumen de lubricante aumente y sea un negocio sostenible.

A fin de tratar de comprobar dicha hipótesis, se plantea el siguiente desarrollo de temas: estaciones de servicio, análisis de mercado, perfil de clientes, análisis del entorno competitivo, rentabilidad, punto de equilibrio y propuesta de valor de las bahías de lubricación en las estaciones de servicio Shell. También se efectuaron diferentes encuestas con el objetivo de comprender que visión tienen los clientes, qué esperan los dueños de las estaciones de servicio Shell sobre esta unidad de negocio, cómo están percibidos nuestros competidores. Se realizaron entrevistas con Gerentes de países donde Shell posee bahías de lubricación exitosas con el fin de identificar las buenas prácticas, y se analizó diferentes artículos periodísticos relacionados con el objetivo del estudio.



CUERPO TEÓRICO

MERCADO DE ESTACIONES DE SERVICIO EN ARGENTINA

A principios del siglo XX, no había marcas argentinas en la producción y expendio de combustibles/lubricantes, eran todas extranjeras: Shell/Shell-Mex, ESSO (Standard Oil), CITEX, entre otras. Pero a principios de la década del 20', con la creación de YPF, un nuevo actor participa en la comercialización de hidrocarburos. Fundada por el estado en el gobierno de Yrigoyen, pronto se expandió y desde aquel momento, domina con el 60% del volumen en el mercado local de combustibles líquidos.

En el mercado argentino existen tres tipos de estaciones de servicio³:

1. **Estación de servicio de compañía:** Integradas con un operador petrolero que realiza su gestión y suministro, la operación se realiza a través de una subsidiaria.

Se dividen en 2 plataformas:

- **COCO** (company owned - company operated): la petrolera es propietario y su subsidiaria realiza la operación de la estación de servicio.
- **DOCO** (dealer owned – company operated): un particular propietario y que cede (contrato de alquiler, usufructo) la gestión a la subsidiaria de la petrolera.

2. **Estación de servicio abanderada:** Son gestionadas por particulares con convenios de suministro de exclusividad con las petroleras, implican el abanderamiento de la instalación con la imagen corporativa de la marca del suministrador. Aquí también hay 2 plataformas:

- **DODO** (dealer owned – dealer operated): la propiedad y la gestión de la estación corresponden a un particular.
- **CODO** (company owned – dealer operated): la petrolera es la propietaria pero la operación la realiza un tercero.

3. **Estación de servicio blanca:** Son las independientes, no tienen contrato con ninguna petrolera. En general, están gestionadas por pequeños empresarios independientes.

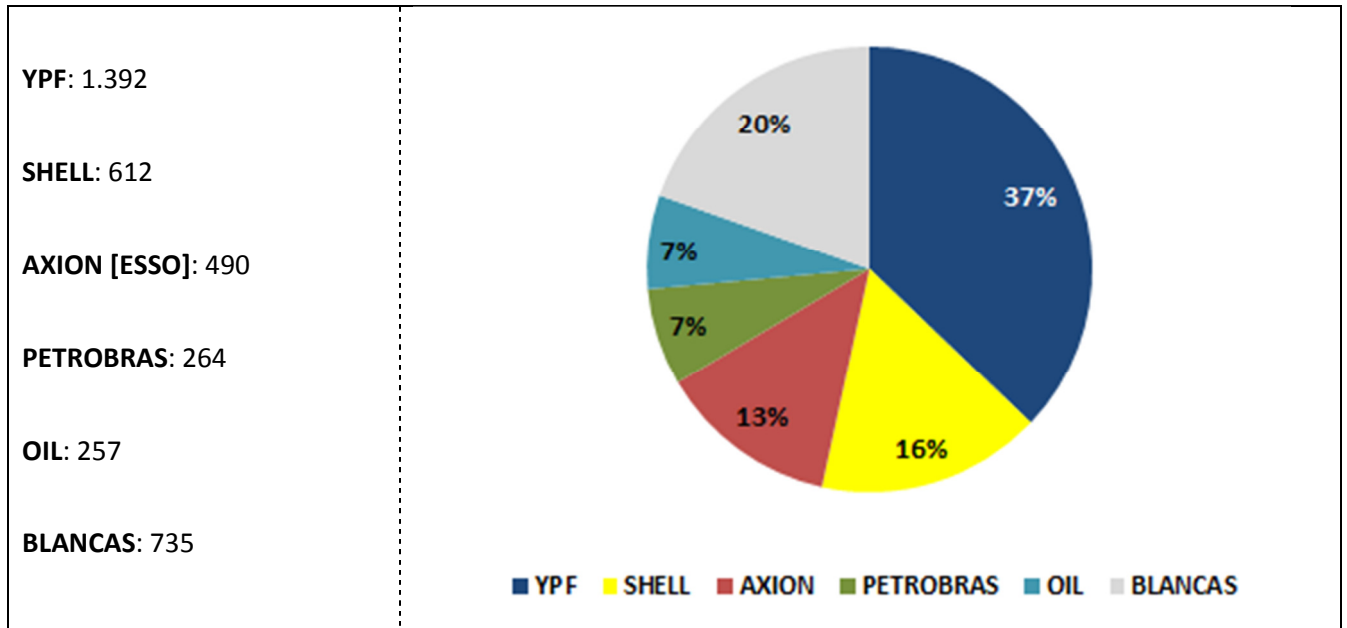
³ Información suministrada por Shell Retail – Departamento: Planeamiento



El combustible/lubricante lo obtienen a través de distribuidores u otras estaciones de servicio de marca. Estas estaciones son las que menor volumen de venta poseen y esta es una de las razones por la cual no logran el abanderamiento.

Red de estaciones de servicio

En Junio 2015 en Argentina contamos con 3.750 estaciones de servicio activas, la distribución de las mismas es la siguiente⁴:



Fuente: elaboración propia con información de Secretaría de Energía

Servicios que ofrece una estación de servicio

Históricamente en las estaciones de servicio solo se comercializaban combustibles y lubricantes, y en determinados lugares había también artículos relacionados a los automotores (baterías, neumáticos, etc.) pero desde hace 20 años el negocio fue mutando y se fueron incorporando otros servicios tales como lavadero, bahía de lubricación, tienda de conveniencia (en la jerga se conoce como “mini-mercado”), en algunas localidades las estaciones se *dualizaron* (venden combustibles líquidos y gas natural comprimido [GNC]). También ofrecen otros tipos de servicios, tales como cajeros automáticos, programas de fidelización, wi-fi gratuito.

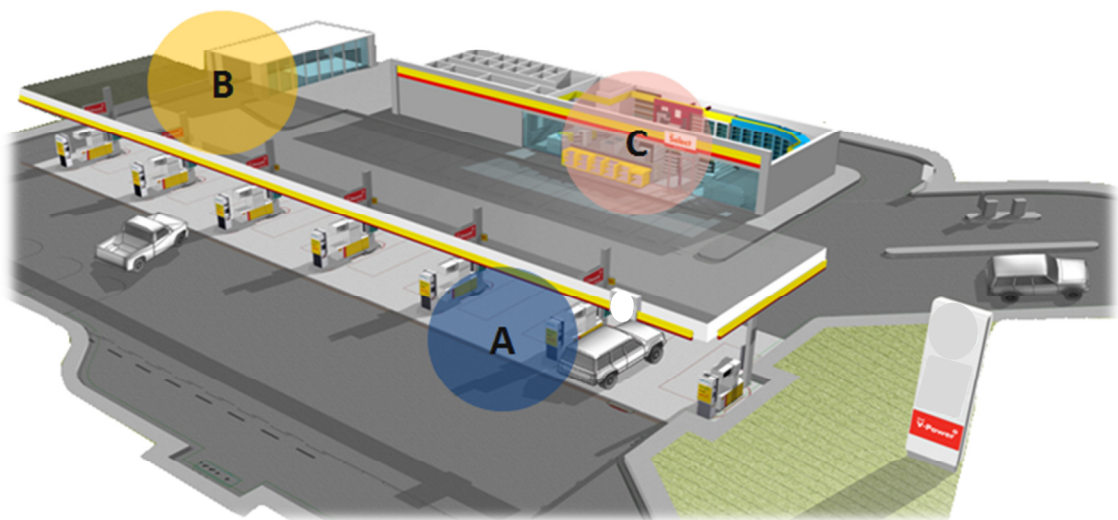
⁴ Secretaría de Energía (<http://www.energia.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=3300>)



Por el lado de la tienda de conveniencia también hubo importante cambio, al principio era un simple kiosco pero en los últimos años se han realizado fuertes inversiones para lograr atraer más clientes y se ofrecen diferentes productos, variedad de comida, café de calidad, el mobiliario se modificó con el objetivo de que los clientes se queden en la tienda, la utilicen como punto de encuentro, para trabajar, para realizar reuniones, etc.

Unidades estratégicas de negocio [UEN]

Podemos dividir a una estación de servicio en 3 principales UEN:



A Venta de combustible (líquidos y gnc)

B Bahía de lubricación

C Tienda de conveniencia

La rentabilidad en Argentina de cada UEN se distribuye de la siguiente manera:

- Venta de combustible representa entre el 60% al 75%
- Bahía de lubricación entre un 5% al 15%
- Tienda de conveniencia entre un 15% al 35%. Esta unidad es la que mayor crecimiento ha desarrollado a través de los años a raíz de su cambio como mencionábamos anteriormente.



PERFIL DE LOS CONDUCTORES

Utilice información de la consultora GIPA⁵ sobre un estudio relevado entre los meses marzo y junio 2015 a través de encuestas telefónicas a conductores (muestra: 1.912 conductores).

En función de la información segmente a los conductores en 2 grupos.

Lista para identificar el tipo de automovilista respecto al "sentimiento" que tiene de su propio automóvil	Lista para identificar el tipo de automovilista respecto a su comportamiento sobre la reparación y mantenimiento del automóvil
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para mi el coche es solo algo útil, un medio de transporte ▪ Conducir me da una sensación de libertad ▪ Me gusta que la gente mire mi coche ▪ Mi coche expresa mi personalidad ▪ Cambio de coche con mucha frecuencia ▪ Tengo un apego especial con mi coche ▪ Me gusta conducir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo voy al taller cuando no queda más remedio, hago pocas revisiones ▪ Hago todas las revisiones que hagan falta para que el coche esté siempre en perfecto estado ▪ Llevo el coche al taller más cercano porque todos los talleres son iguales ▪ Busca promociones ▪ Para las reparaciones técnicas voy al concesionario ▪ Yo mismo hago el mantenimiento ▪ Antes de llevar el coche, pregunto precios, pido varios presupuestos ▪ Llevo siempre el coche al mismo taller porque no quiero complicarme ▪ Llevo el coche al taller más profesional y con los mejores equipamientos ▪ Solo los concesionarios pueden hacer el mantenimiento correcto de mi coche

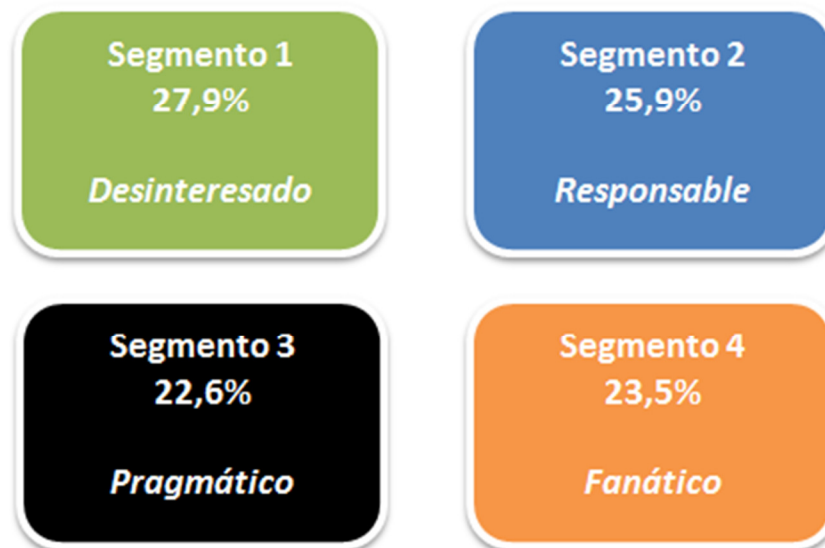
Fuente: elaboración propia con información de GIPA.

El objeto de segmentar⁶ consiste en ordenar a los conductores de forma tal que se los pueda agrupar según el grado de similitud entre los individuos.

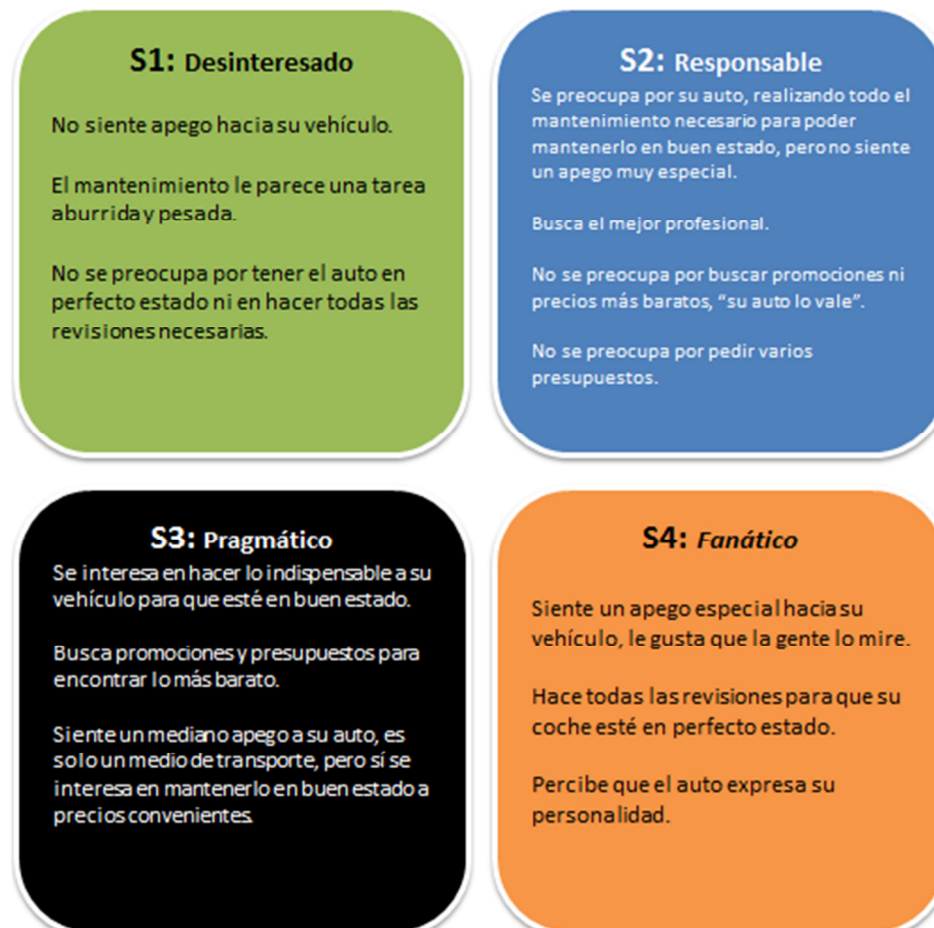
Una vez definidos los segmentos se describirá las variables que diferencian más a cada grupo. Por último, se analizará las variables más importantes del estudio para ver sus diferencias dependiendo del segmento al que pertenezcan los individuos.

⁵ Fuente: GIPA: empresa investigadora del mercado automotriz (www.gipa.eu)

⁶ Se utilizó el concepto de segmentación del libro Dirección estratégica Grant, R. M. (2006).



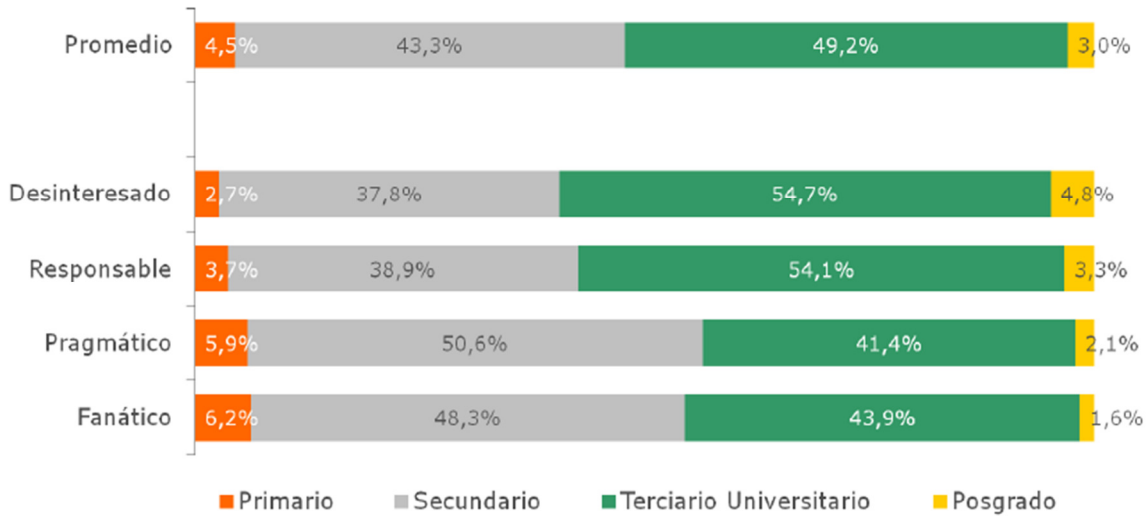
Fuente: elaboración propia con información de GIPA.



Fuente: elaboración propia con información de GIPA.



Distribución de cada segmento según nivel de educación:

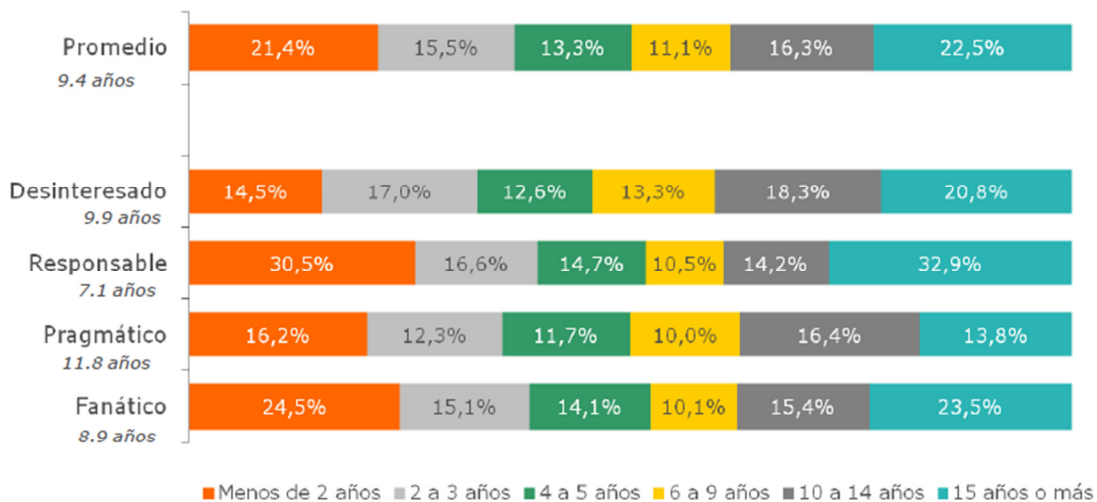


Fuente: elaboración propia con información de GIPA.

Parque automotor por grupo de edad:

20.8% de los autos manejados por el segmento desinteresado tiene 15 años o más.

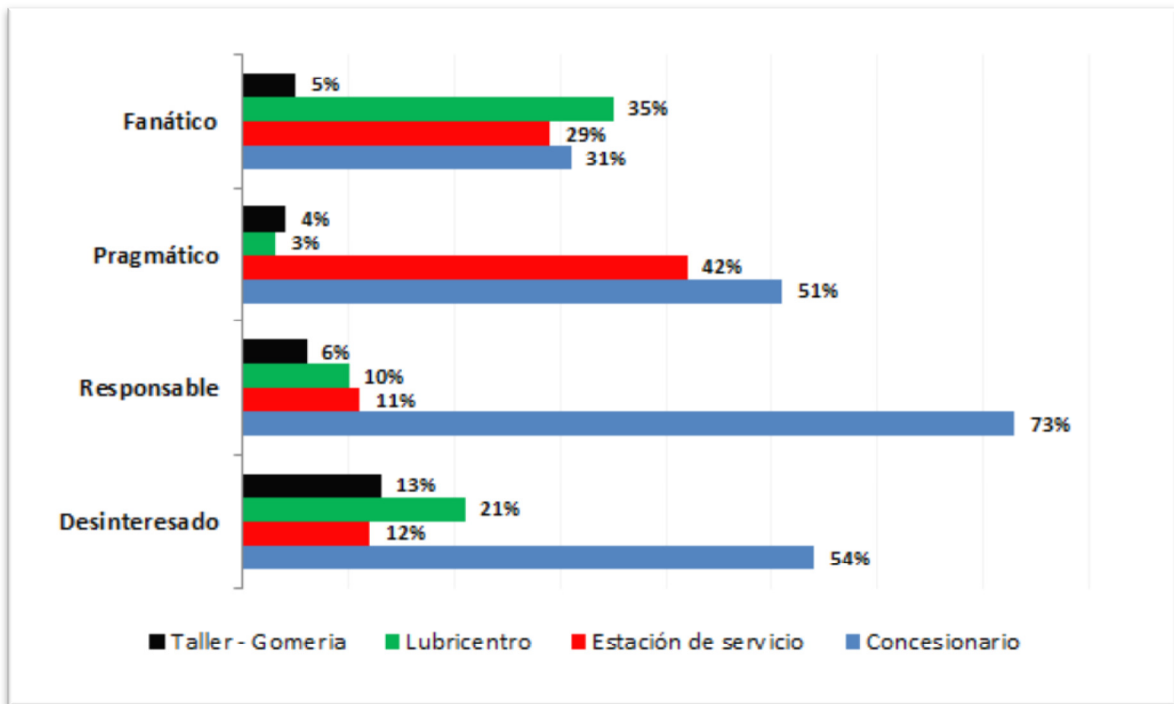
- Los conductores responsables tienen el auto más joven, mientras que los pragmáticos son los de coche más viejo.



Fuente: elaboración propia con información de GIPA.



Comportamiento frente al cambio de aceite: en el siguiente gráfico hace referencia exclusivamente a la elección a la hora de realizar el cambio de aceite.



Fuente: elaboración propia con información de GIPA.

Como se puede observar, el concesionario es quien captura mayor porcentaje en 3 segmentos, en el caso del “fanático” está en una 2da posición y esto está correlacionado a la característica del fanático, al tener un apego a su vehículo a la hora de realizar el cambio de aceite prefiere hacerlo en un lugar donde hasta pueda participar del proceso.

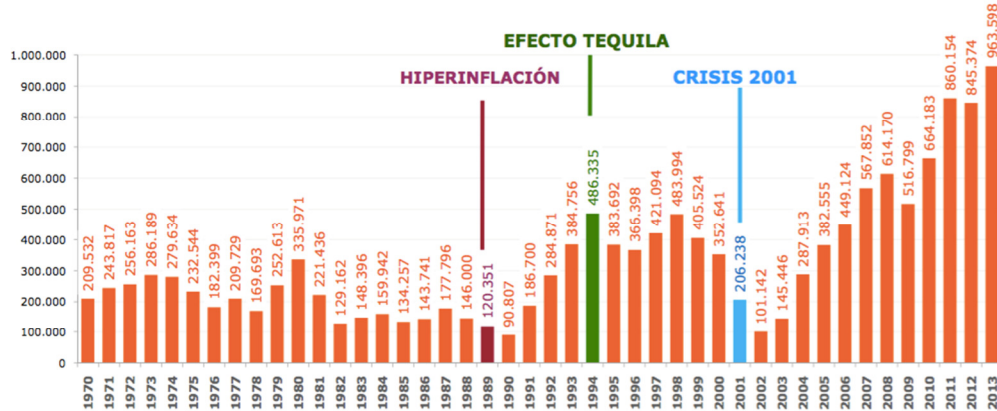
Evolución del parque automotor

La matriculación de vehículos livianos tiene una tendencia a la alza desde el año 2003 y en el 2013 logro el record histórico⁷:

⁷ Fuente: GIPA: empresa investigadora del mercado automotriz (www.gipa.eu)



NÚMERO TOTAL DE UNIDADES MATRICULADAS EN CADA AÑO (INCLUYE AUTOMOTORES, UTILITARIOS Y PESADOS)



Fuente: elaboración propia con información de GIPA.

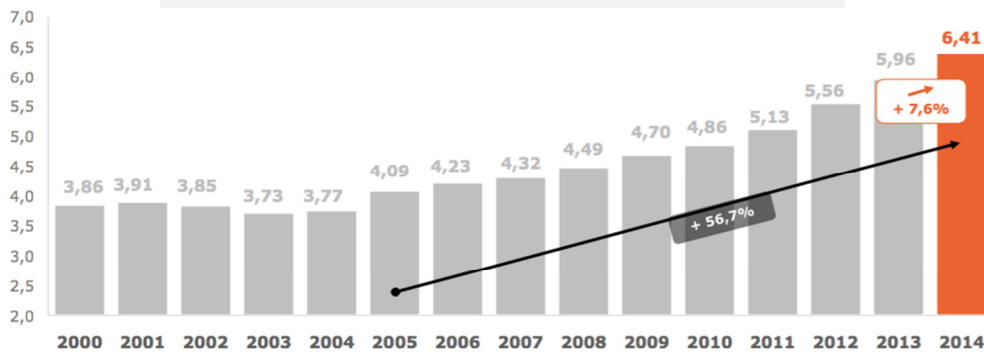
En consecuencia, el parque automotor tiene un crecimiento sostenido desde el 2005, actualmente hay más 7 millones de vehículos.

Parque
Parque Circulante Argentino - Tamaño

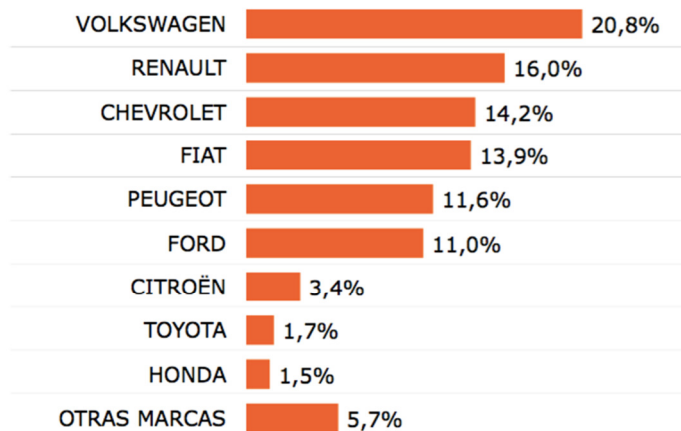


- El parque sigue creciendo: un 56,7 de crecimiento desde 2005 y un 7,6 interanual.

PARQUE AUTOMOTOR (Sin incluir comerciales livianos ni pesados), AL 1 DE ENERO DE CADA AÑO, EN MILLONES DE VEHÍCULOS.



Fuente: elaboración propia con información de GIPA.








**Distribución según automotriz**

Fuente: elaboración propia con información de GIPA.



ENTORNO COMPETITIVO

A continuación se detalla para cada petrolera cual es la cantidad de bahías de lubricación activas que poseen, la marca del lubricante utilizado y sus características principales⁸:

MARCA	Cantidad de EESS	Participación de red	HIGHLIGHTS
 	1392	37%	<p>Líder del mercado. Posee un sistema informático integrado con todas las bahías que permite traquear información, generar ventas, etc.</p> <p>Alta publicidad en medios audiovisuales, gráficos.</p> <p>Acuerdo con las automotrices más importantes generando así la recomendación de marca.</p> <p>Posee 300 bahías con cobertura en todo el país.</p>
 	490	13%	<p>Posee 97 bahías activas.</p> <p>Deficiente infraestructura e imagen.</p> <p>Acuerdo con automotrices (Peugeot y Citroën)</p> <p>Posible reactivación en 2014-15 por cambio de administración (AXION)</p>
 	264	7%	<p>33 bahías activas.</p> <p>Acuerdo con la automotriz Honda.</p> <p>Se observa falta de foco en este negocio debido a la posible salida del mercado en Argentina.</p>
	257	7%	<p>Nuevo jugador. Tiene 7 bahías activas. No posee lubricante propio, actualmente utiliza Lubrax.</p>

Fuente: elaboración propia con información de Secretaría de Energía | Shell Retail – Marketing & Planeamiento

La petrolera YPF es el competidor más importante, a través de su red de bahías Boxes y los lubriservice han capitalizado el incremento de volumen por parte del crecimiento del parque automotor.

⁸ Fuente: Secretaria de energía | Web page: YPF – Axion – Oil - Petrobras

Concesionarias | Servicio Post-Vta ⁹



Fuente: elaboración propia con información de GIPA

⁹ Fuente: GIPA: empresa investigadora del mercado automotriz (www.gipa.eu)



Un nuevo jugador que surgió con el boom de las ventas de vehículos son las concesionarias con su servicio de post-vta. y donde han generado a través de la conservación de la garantía (desde 1 a 5 años dependiendo la marca y modelo) tener al cliente cautivo, como mínimo durante la vigencia de la garantía.

El funcionamiento es el siguiente, el servicio de cambio de aceite se realiza solicitando un turno y la duración del mismo no es menor a 4 hs. Los precios son los más elevados del mercado. No es posible presenciar el servicio.

Talleres | Lubricentros ¹⁰



Fuente: elaboración propia con información de GIPA

La característica principal de los talleres/lubricentros es que tienen disponible la mayoría de las marcas de lubricantes. La atención es personalizada (generalmente por el dueño) y no hay que solicitar turno para realizar el servicio.

¹⁰ Fuente: GIPA: empresa investigadora del mercado automotriz (www.gipa.eu)



La mayoría de los clientes que eligen los lubricentros son usuarios de vehículos mayores a 15 años de antigüedad, con muchos kilómetros (mayores a 120.000 km) y el vehículo es su herramienta de trabajo (ej: remiseros, taxistas, fleteros, etc.). Son muy fieles (fanáticos) y generalmente siempre lo hacen en el mismo lugar ya que generan un fuerte vínculo con el lubricador (es la voz de la experiencia).

Estos clientes realizan 3 a 4 servicios por año ya que utilizan mucho el vehículo.

Los precios son muy amplios ya que al tener muchas marcas tienen un abanico de posibilidades.

La petrolera Shell vende lubricantes a los lubricentros pero únicamente en envase de 209 litros (tambores) y los grados regulares, es decir los premiums están excluidos.

YPF – Bahías de lubricación¹¹

Las bahías de lubricación de YPF están divididas en 2 clases:

- ❖ Boxes
- ❖ Lubricentro

En la actualidad poseen 550 bahías de las cuales 251 están bajo la marca Boxes. Las diferencias principales con el lubricentro es la cobertura horaria, en el caso de los boxes el horario de atención es de 7:00 a 20:00hs., poseen una infraestructura más moderna, existe un espacio especial para que el cliente aguarde mientras se realiza el servicio. Poseen un sistema informático que realiza en forma automática el seguimiento de los clientes y los informa de novedades (ej: promociones), etc. Los lubricadores que están en Boxes son exclusivos para realizar cambios de aceite (no despachan combustible), tienen capacitación trimestral y entre ellos hay diferentes competencias con el objetivo de estimular mayores ventas. Otra característica de Boxes es su ubicación, se encuentran distribuidas en las grandes ciudades (CABA, Córdoba, Rosario, Mendoza). La cantidad de servicios diario es de 7 a 12 en promedio. El lubricentro posee otro sistema informático donde únicamente obtiene el historial del vehículo en el caso de que haya sido atendido anteriormente. La cobertura horaria es menor, la imagen es completamente diferente. El lubricador mientras no está realizando servicio está despachando combustible (podríamos decir que el funcionamiento del lubricentro de YPF es muy similar a la bahía de Shell).

¹¹ Información suministrada por el Gte de Marketing de Boxes - YPF: Lucas Dominguez y complementada con datos de la web: <http://www.ypf.com/boxes/Paginas/acerca-de-boxes.aspx>

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA **MBA INTENSIVO 2013**

Imagen de los Boxes:



Fuente: elaboración propia con información de YPF

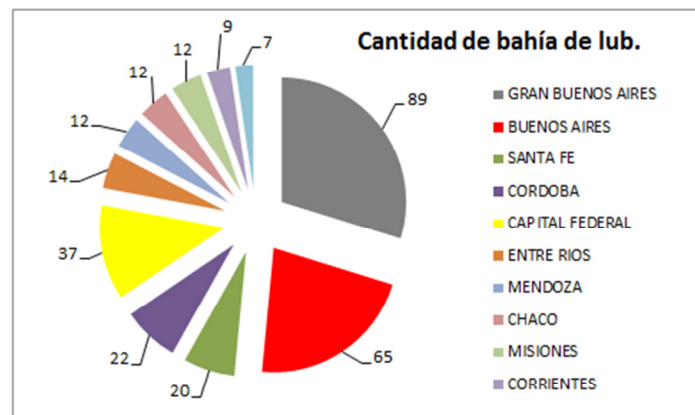


BAHÍAS DE LUBRICACIÓN SHELL

Al mes de Diciembre 2015, Shell posee 319 bahías de lubricación activas dentro de su red de 612 estaciones de servicio distribuidas en toda la República Argentina.

La distribución de las bahías de lubricación por provincias es la siguiente¹²:

PROVINCIA	Q ESTACIONES DE SERVICIO	Q BAHIA DE LUBRICACION
GRAN BUENOS AIRES	154	89
BUENOS AIRES	126	65
SANTA FE	77	20
CORDOBA	63	22
CAPITAL FEDERAL	50	37
ENTRE RIOS	24	14
MENDOZA	18	12
CHACO	16	12
MISIONES	16	12
CORRIENTES	15	9
TUCUMAN	10	7
STGO DEL ESTERO	8	3
LA PAMPA	6	3
LA RIOJA	6	4
FORMOSA	5	3
RIO NEGRO	5	0
SALTA	4	2
NEUQUEN	3	1
JUJUY	2	2
SAN JUAN	2	2
CATAMARCA	1	0
SAN LUIS	1	0
TOTAL	612	319



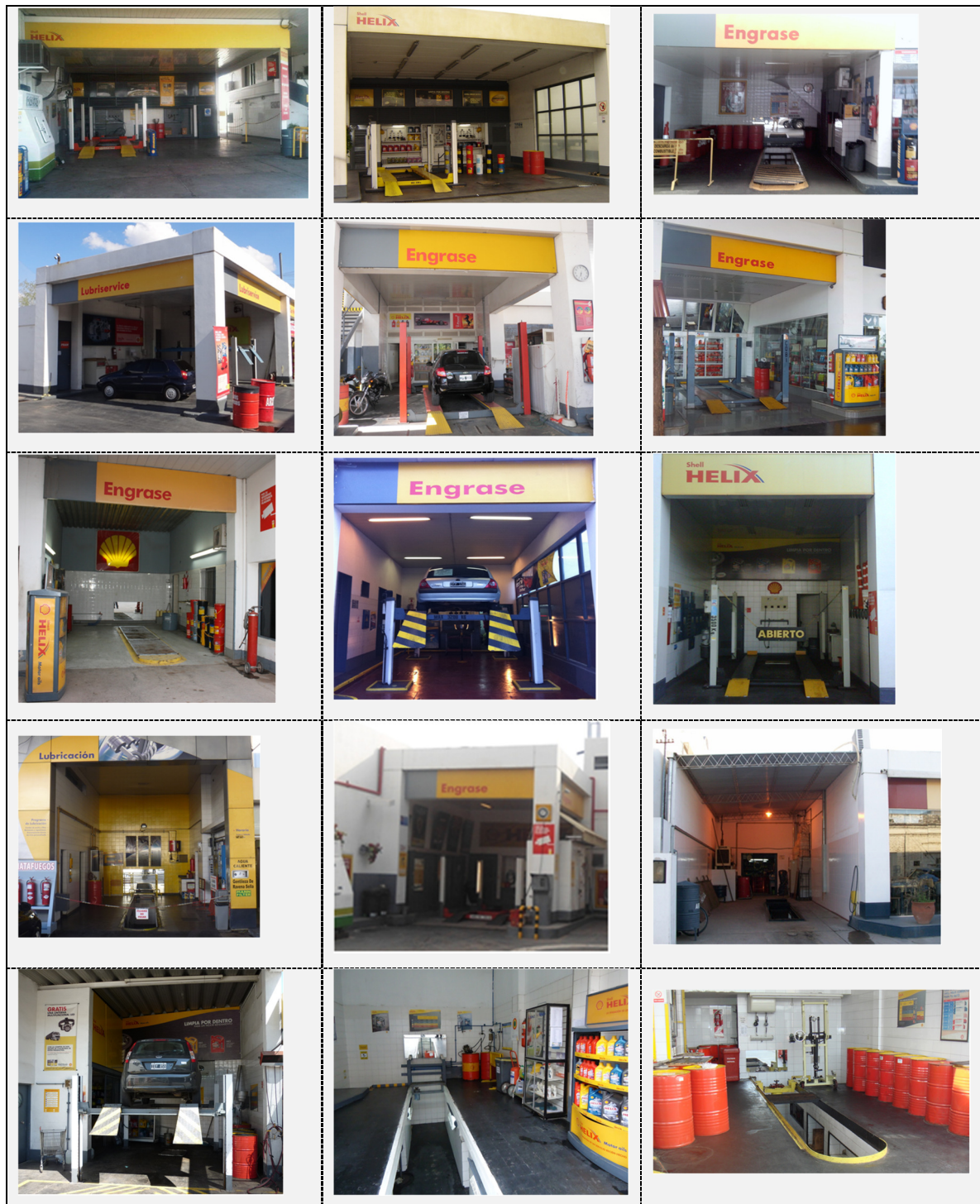
Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamento: Planeamiento

El 60% de las bahías están ubicadas en la Provincia de Buenos Aires (GBA – Gran GBA y CABA). Si bien Shell posee cobertura nacional, la mayoría de sus estaciones de servicio se encuentran en centros urbanos por lo tanto las bahías, en su mayoría tienen como objetivo los vehículos livianos.

IMAGEN

Del relevamiento de las 319 bahías, se observó una clara diferencia que permite realizar una clasificación de 2 grupos. El 1^{er} grupo son aquellas bahías que no logran superar los 45 servicios al mes mientras que el 2^{do} grupo en promedio hace 74 servicios al mes. Donde puedo confirmar que hay una correlación muy fuerte en cuanto a la buena imagen de la bahía y su performance.

¹² Información aportada por Shell Retail - Planeamiento

1^{er} Grupo:

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamento: Marketing

2^{do} Grupo: aquí existe una mejora en cuanto a la imagen (orden, limpieza) que se visualiza ni bien se ingresa a la estación de servicio. Se puede observar como la bahía se encuentra operativa, el lubricador tiene una



actitud más "activa" que en el otro grupo, su uniforme está en perfecta condiciones y también posee elementos que denotan mayor profesionalismo al momento de vender el servicio (hoja de presupuesto, orden de trabajo, etc.)



Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamento: Marketing



ESTÁNDAR DE ATENCIÓN¹³

A continuación se detallan los pasos de atención, los mismos se encuentran estandarizados pero también aquí podemos encontrar 2 grupos, el 1^{ro} no cumple con todos los pasos y el 2^{do} si los cumple y son los que logran tener un negocio rentable y atractivo:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bahía en óptimas condiciones ▪ Sin guantes y manos limpias ▪ Utilice la orden de trabajo ▪ Salude cordialmente al conductor ▪ Describa el servicio que se le realizará ▪ Guie el vehículo dentro de la bahía ▪ El Cliente debe sentirse cómodo y seguro ▪ Brinde todas las comodidades y atenciones disponibles ▪ Ofrezca el refrigerio de cortesía (Shop) ▪ Al finalizar el servicio explíquelo todos los chequeos realizados y entregue el historial de servicio. 	
--	--

Servicio Básico	Servicios Adicionales
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite con Shell Helix • Cambio del filtro aceite 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del filtro de aire. • Revisión del lubricante de transmisión: caja y diferencial • Revisión del fluido de dirección. • Revisión del refrigerante anticongelante. • Revisión del líquido de frenos. • Revisión del estado de la batería. • Limpieza del parabrisas • Revisión del líquido y las escobillas de los limpiaparabrisas • Limpieza de espejos retrovisores. • Revisión del estado/presión de neumáticos • Revisión de luces

¹³ Información suministrada por Shell Retail - Marketing



Otros elementos para una atención Premium:

■ Hoja presupuesto:

Formulario de presupuesto con campos para Marca, Modelo, Patente, Fecha, y tipos de lubricantes Shell Helix. Incluye un presupuesto estimado y una lista de servicios recomendados.

Formulario de servicios de lubricación que lista 12 tipos de servicios como: Cambio de aceite con Shell Helix, Cambio de filtro de aceite, Revisión de la presión y la banda de rodadura de los neumáticos, etc.

■ Historial de servicio:

Formulario de historial de servicios que muestra el logo Shell y una imagen de los productos Helix. Incluye un campo para el historial de servicios.

SERVICIO	PROXIMO
ACEITE	
FILTRO ACEITE	
FILTRO AIRE	
FILTRO COMBUSTIBLE	
FILTRO MULTISERVICIO	
ACEITE GEAR	
ACEITE DEL	
ESQUEJE	
ADITIVO	
ESQUEJE FRENOS	
ESQUEJE MULTISERVICIO	
ESQUEJE FRENOS	
BATERIA	

PROXIMO CAMBIO

Capacitación y entrenamiento¹⁴

Todos los lubricadores de las estaciones de servicio Shell cuentan con diferentes programas de capacitación:

- a. En el sitio (en la bahía)
- b. En la Planta de lubricantes Shell
- c. Plataforma on-line [app]

- a. En forma semestral a través de la empresa Verilab SA¹⁵ los lubricadores reciben entrenamiento en su lugar de trabajo, los temas que se refuerzan son: atención a los clientes, cómo ofrecer un servicio de calidad, que imagen tiene que tener la bahía y por último el concepto de venta activa. Esto último se

¹⁴ El desarrollo, seguimiento y mantenimiento está a cargo del departamento Operations Sales Support – Retail - Shell

¹⁵ Verilab SA: empresa de consultoría y capacitación (www.verilabsa.com.ar)



lleva a cabo cuando el lubricador está sin trabajo en su bahía y se dirige al sector de playa y asesorara a los clientes que están cagando combustible.

Para la venta activa, el lubricador posee una serie de herramientas tales como: tarjeta personal, hoja de presupuesto y las promociones vigentes.

- b. Anualmente se realizan reuniones en la Planta de Lubricantes (Barracas – CABA) y la misma es liderada por el equipo de Marketing de Lubricantes donde se tratan los siguientes temas:
 - I. Portfolio de productos
 - II. Información de mercado
 - III. Capacitación en Filtros (aire, combustible y aceite)
 - IV. Venta activa y cruzada (Shop) – Atención al cliente – Experiencia cliente

Además de las capacitaciones, anualmente cuando visitan la planta de lubricantes también se realiza una visita guiada a la planta y luego se realiza una sesión donde cada lubricador comparte experiencias y se realizan debates entre los colegas.

Por último, los lubricadores de las 5 bahías que mayores servicios realizan hacen el cierre de la reunión y explican cuáles son las acciones que ellos realizan en sus bahías y porque logran realizar tanta cantidad de servicios.

- c. A partir de fines de 2014 se introdujo esta modalidad de entrenamiento, a través del link www.somosprotagonistas.com¹⁶ pueden ingresar a una página donde mediante trivas, videos interactivas, preguntas frecuentes, etc. los lubricadores se capacitan e informan sobre las últimas novedades en lo referente a la mecánica, nuevos vehículos. Existe un foro donde cada lubricador puede compartir buenas prácticas o realizar consultas a otros colegas.

¹⁶ Es una página web orientada exclusivamente a los empleados de las estaciones de servicio Shell donde tienen información y diferentes capacitaciones a través de trivas y juegos on-line.



ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Para la confección del análisis de rentabilidad, también conocido como el P&L¹⁷ (profit & loss) recurrí al modelo que desarrolló Antonio Lavolpe en su libro *Las gestión empresarial*, utilicé como modelo una estación de servicio Shell ubicada en GBA con un volumen de venta de combustible de 250.000 litros promedio/mes. Las unidades de negocio son: *Playa* (venta de combustible), *Shop* (tienda) y la *bahía de lubricación*.

Toda la información es la vigente a junio 2015, los sueldos de los empleados son los que detalla el SOESGyPE¹⁸.

La información económica, financiera e impositiva:

Datos económicos, financieros e impositivos			
<input checked="" type="checkbox"/> Tasas impositivas		Datos financieros	Datos financieros
Ingresos brutos consignatarios	4.90%	<input checked="" type="checkbox"/> Stocks (días venta)	<input checked="" type="checkbox"/> Cobranzas
Ingresos brutos terceros	3.40%	Combustibles	3
Ingresos brutos (otros prod.)	3.00%	Lubricantes	30
IVA	21.00%	Shell Shop	7
IVA cigarrillos	6.00%	Otros	0
Transacciones financieras	1.20%	<input checked="" type="checkbox"/> Pagos	
Ganancias	35.00%	% pago en cheques	15%
<input checked="" type="checkbox"/> Comisiones		% pago en efectivo	85%
% tarjetas de crédito	3.00%	% pago en bonos	0%
% tarjetas de débito	1.00%	% pago en cheques de bonos	0%
Otras comisiones de venta	0.00%	Plazo de pago combustibles	2
<input checked="" type="checkbox"/> Tasas financieras		Plazo de pago lubricantes	7
% interés financiación Shell	1.25%	Plazo de pago GNC	0
		Plazo de pago otros proveedores	0
		Datos financieros	<input checked="" type="checkbox"/> Inversiones
		% cobro en tarjetas de crédito	25%
		% cobro en tarjetas de débito	25%
		% cobro en efectivo	50%
		% cobro en bonos	0%
		% cobro en cuentas corrientes	0%
		% cobro en tickets	0%
		% cobro de otros	0%
		Plazo de cobro tarjetas de crédito	28
		Plazo de cobro tarjetas de débito	2
		Plazo de cobro cuentas corrientes	15
		Plazo de cobro tickets	0
		Plazo de cobro de otros	0
		<input checked="" type="checkbox"/> Depreciaciones anuales (%)	
		Terreno	\$ -
		Caja Edificada	\$ -
		Equipamientos	\$ -
		Otros	\$ -
		Terreno	0%
		Caja Edificada	0%
		Equipamientos	0%
		Otros	0%
		<input checked="" type="checkbox"/> Otras deudas financieras	
		Moratorias	\$ -
		Refinanciaciones de Shell	\$ -
		Préstamos de Shell	\$ -
		Otros intereses	\$ -

Las estructuras de precios de los combustibles y lubricantes¹⁹

Cálculo de márgenes unitarios por m3											
<input checked="" type="checkbox"/> Combustibles Líquidos											
E s t r u c t u r a	PRODUCTO	PRECIO	PRECIO BASICO	L.T.C.	OTRAS TASAS	MARGEN TOTAL OPERADOR	IVA	INGRESOS BRUTOS	MARGEN NETO OPERADOR	IVA SHELL	IVA OPERADOR
		PUBLICO	NETO								
	V POWER	\$ 15,290	\$ 7,101.1	\$ 3,538.0	\$ 253.6	\$ 2,401.70	\$ 1,995.59	\$ 452.01	\$ 1,949.69	\$ 1,491.24	\$ 504.36
	SUPER	\$ 13,200	\$ 6,121.1	\$ 3,045.8	\$ 218.3	\$ 2,090.37	\$ 1,724.41	\$ 390.17	\$ 1,700.20	\$ 1,285.43	\$ 438.98
	V POWER DIESEL	\$ 14,290	\$ 7,257.4	\$ 1,108.3	\$ 1,584.3	\$ 2,327.28	\$ 2,012.78	\$ 417.43	\$ 1,909.86	\$ 1,524.05	\$ 488.73
	FORMULA DIESEL	\$ 12,300	\$ 6,340.2	\$ 967.1	\$ 1,382.5	\$ 1,883.32	\$ 1,726.93	\$ 359.48	\$ 1,523.84	\$ 1,331.44	\$ 395.50
<input checked="" type="checkbox"/> Lubricantes											
MIX de VENTAS DE PRODUCTOS		PRECIO PUBLICO	PRECIO BASICO	IMPUESTO INTERNO	IVA COMPRA	IVA VENTA	MARGEN OPER NETO DE IVA	MARGEN NETO SOBRE PVP			
	HELIX HX7/ULTRA	67%	\$ 710.00	# \$ 329.15	\$ -	\$ 69.12	\$ 123.22	\$ 257.63	36%		
	HELIX HX5	30%	\$ 540.00	# \$ 290.28	\$ -	\$ 60.96	\$ 93.72	\$ 156.00	29%		
	RIMULA R4	3%	\$ 450.00	# \$ 211.50	\$ -	\$ 44.42	\$ 78.10	\$ 160.40	36%		
	RIMULA R4	90%	\$ 1,510.00	# \$ 794.94	\$ -	\$ 166.94	\$ 262.07	\$ 453.00	30%		
	RIMULA R3	0%	\$ -	# \$ 16.45	\$ -	\$ 3.45	\$ -	\$ -16.45			
	OTROS	10%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			

¹⁷ Fuente: Marketing Lubricants Retail - Shell

¹⁸ Sindicato Obreros de Estaciones de Servicio, GNC, Garages, Playas de Estacionamiento y Lavaderos de Autos de Capital Federal y Provincia de Bs. A.s

¹⁹ Información suministrada por Pricing Retail - Shell



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA INTENSIVO 2013

Por el lado de los ingresos, se consideró el volumen/ventas de **combustible** del año 2014 y se tomó el promedio mes, resultando una venta mensual 247.000 litros. Para el **shop** se detallaron las categorías y el margen de cada una, y por último la **bahía de lubricación**, aquí se detalló la cantidad de cambios de aceite que realiza en forma mensual, también se consideró para el cálculo el promedio mes del 2014.

También se describen ingresos extraordinarios, en esta estación de servicio en forma mensual recibe una nota de crédito que es generada por la tabacalera (acuerdo cigarrera) que impacta en la unidad Shop.

Ingresos							
Combustibles y Lubricantes		Shop		Servicios		Otros ingresos	
<input checked="" type="checkbox"/> Volumen de ventas (m3/mes)		<input checked="" type="checkbox"/> Fact. mensual por categoría s/ IVA		<input checked="" type="checkbox"/> Lavadero		<input checked="" type="checkbox"/> Ingresos por acuerdos con Shell	
V Power	53	Kiosco	\$112,400	Cantidad de lavados por mes	0	Acuerdo cigarrera	\$1,000.00
Super	80	Cigarrillos	\$83,400	Precio por lavado (sin IVA)	\$0.00	ATM (Cajero automático)	\$0.00
		Bebidas	\$53,400	Facturación lavadero	\$0.00	Cabinas telefónicas	\$0.00
V Power Diesel	70	Comidas rápidas	\$46,000	<input checked="" type="checkbox"/> Engrase		Pago Fácil	\$0.00
Formula Diesel	44	Diarios y revistas	\$2,800	Cantidad de servicios por mes	75	Comisiones Shell Card	\$0.00
		Perfumería y limpieza	\$2,200	Precio por servicio (sin IVA)	\$550	Otros	\$0.00
		Regalos	\$2,560	Facturación engrase	\$41,250	<input checked="" type="checkbox"/> Otros Ingresos	
Vol. total de comb. líquidos	247	Tarjetas telefónicas	\$0			Alquileres	\$0.00
GNC	0	Otros	\$1,000			Espacios publicitarios	\$0.00
Lubricantes envases 1 litro	0.25	<input checked="" type="checkbox"/> Márgenes brutos por categoría					
Lubricantes envases 4 litros	0.60	Kiosco	52.0%				
Lubricantes envases mayores	0.30	Cigarrillos	8.0%				
Vol. total de lubricantes (m3)	1.15	Bebidas	57.0%				
		Comidas rápidas	50.0%				
<input checked="" type="checkbox"/> Márgenes brutos		Diarios y revistas	20.0%				
Combustibles	540,295.64	Perfumería y limpieza	42.0%				
GNC	\$0	Regalos	50.0%				
Lubricantes	\$191,155	Tarjetas telefónicas	0.0%				
		Otros	50.0%				
Facturación sin IVA	\$2,948,065	Facturación sin IVA	\$303,760	Facturación sin IVA	\$41,250	Margen Bruto Total	\$1,000
Margen Bruto Total	\$731,451	Margen Bruto Total	\$121,822	Margen Bruto Total	\$41,250		

Los egresos detallados consideran los costos operativos (servicios, impuestos, mantenimiento, etc.) y también los salarios. Sobre este último punto, cada UEN tendrá asignado el personal correspondiente (ej: el lubricador se asocia al 100% a la bahía de lubricación) y el costo del encargado se distribuye a las UEN según su % de aporte (rentabilidad).



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA MBA INTENSIVO 2013

Egresos				
Costos operativos mensuales sin IVA				
<input checked="" type="checkbox"/> Servicios				
Electricidad	\$2,007.36			
Teléfono	\$1,905.71			
Aguas	\$264.26			
Cloaca / tanque atmosférico				
<input checked="" type="checkbox"/> Impuestos y tasas				
Inmobiliario	\$765.50			
Publicidad	\$2,016.00			
Municipal por combustibles	\$115.88			
Municipal por shop				
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Seguros				
Incendio				
Responsabilidad civil	\$445.97			
Equip. y cartelería de Shell				
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Gastos administrativos				
Gastos bancarios	\$1,403.72			
Contador	\$6,468.00			
Papelaría e insumos computación	\$1,473.29			
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Limpieza				
Limpieza de playa	\$560.00			
Limpieza de shop	\$560.00			
Limpieza de servicios	\$200.00			
Bahía de lubricación	\$200.00			
<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad				
Vigilancia	\$0.00			
Empresas Recaudadoras	\$7,800.00			
Mantenimiento de video cámaras	\$0.00			
Otros				
Subtotal costos operativos	\$34,735			
Costos operativos mensuales sin IVA				
<input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento				
Mantenimiento de playa	\$3,419.60			
Mantenimiento de shop	\$3,419.60			
Mantenimiento de Bahía de Lub	\$1,709.80			
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Gastos de publicidad				
Folletería y materiales POP				
Puntos Tarjeta fideliz				
Eventos				
Promociones	\$2,708.33			
Otros	\$965.00			
<input checked="" type="checkbox"/> Sistemas				
Abono de mant. del sistema	\$335.00			
Upgrades del sistema				
Mant. o reparación de equipos				
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> HSE				
Retiro de barros	\$1,860.00			
Retiro de aceites y residuos tóxicos	\$1,200.00			
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Varios				
Insumos lavadero				
Post-net	\$370.00			
Robos				
Otros				
<input checked="" type="checkbox"/> Alquiler y royalties				
% sobre margen neto total	0%			
Monto alquiler	\$0.00			
% canon shop	2%			
Monto canon shop	\$1,500.00			
Otros	\$0.00			
Subtotal costos operativos	\$8,938			
Costos operativos mensuales - Personal				
<input checked="" type="checkbox"/> Personal				
	Cantidad	Sueldo básico	Comisiones	Subtotal
Playeros	7	\$ 11,137	\$ -	\$ 77,962
Empleados de Shop	3	\$ 10,936	\$ 500.00	\$ 34,307
Lubricador	1	\$ 10,595	\$ 500.00	\$ 11,095
Lavadores	-	\$ -	\$ -	\$ -
Encargados	1	\$ 19,903	\$ -	\$ 19,903
Empleados Adm (Gte de la ES)	-	\$ -	\$ -	\$ -
Total sueldos	12			\$ 143,266
<input checked="" type="checkbox"/> Cargas Sociales				
Asignación familiar				2.50%
Obra Social (Aporte patronal)				0.60%
Obra Social (SOESGYPE)				3.00%
Aguinaldo				11.33%
INSSJP				0.66%
Feriados Nacionales				0.50%
Antigüedad (2% y pasado los 10 años 3%)				2.50%
Jubilación				11.00%
Ley 19.032				3.00%
Seguros - ART				2.00%
Porcentaje total de cargas sociales				37.09%
Total Cargas Sociales				\$ 52,396
<input checked="" type="checkbox"/> Otros gastos de personal				
Costo unitarios de uniformes				\$850.00
Costo mensual total (4 uniformes anuales)				\$3,400.00
Otros				\$0.00
Subtotal costos operativos - personal				\$ 199,062.22

		UNIDADES DE NEGOCIO		
RESULTADO MES		PLAYA	SHOP	BAHIA DE LUBRICACIÓN
NIAT	\$ 184,217	\$ 140,078	\$ 31,409	\$ 12,730
		76%	17%	7%

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamentos: Marketing – Pricing – RRHH.

A continuación se describe el cuadro de resultados de cada unidad de negocio, aquí se puede observar en detalle el impacto que tiene cada ítem.



CUADRO DE RESULTADOS

Ventas	RESULTADO MES	PLAYA	SHOP	BAHÍA DE LUB
Combustibles	\$ 3,407,870	\$ 3,407,870	\$ -	\$ -
Lubricantes (Venta en playa)	\$ -	\$ 163	\$ -	\$ 1,501
Shell Shop	\$ 355,040	\$ -	\$ 355,040	\$ -
Lubes Cambio de aceite	\$ 49,913	\$ -	\$ -	\$ 49,913
Otros	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000	\$ -
Subtotal	\$ 3,813,822	\$ 3,408,033	\$ 356,040	\$ 51,413

Márgenes brutos totales

Combustibles	\$ 540,296	\$ 540,296	\$ -	\$ -
Lubricantes	\$ -	\$ 56	\$ -	\$ 257
Shell Shop	\$ 121,822	\$ -	\$ 121,822	\$ -
Lubes Cambio de aceite	\$ 41,250	\$ -	\$ -	\$ 41,250
Ingresos por comisiones	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000	\$ -
Subtotal	\$ 704,368	\$ 540,352	\$ 122,822	\$ 41,507

Comisiones

Tarjetas de crédito	\$ -28,604	\$ -25,560	\$ -2,670	\$ -386
Tarjetas de débito	\$ -9,535	\$ -8,520	\$ -890	\$ -129
Royalty Shell Shop	\$ -1,500	\$ -	\$ -1,500	\$ -
Subtotal	\$ -39,638	\$ -34,080	\$ -5,060	\$ -514

Costos operativos

Sueldos	\$ -143,266	\$ -77,962	\$ -34,307	\$ -11,095
Cargas Sociales	\$ -52,396	\$ -28,916	\$ -12,168	\$ -3,930
Otros costos operativos	\$ -45,573	\$ -40,724	\$ -4,254	\$ -614
Subtotal	\$ -241,235	\$ -147,603	\$ -50,729	\$ -15,639

Impuestos

Ingresos brutos	\$ -110,558	\$ -100,211	\$ -9,113	\$ -1,275
Transacciones financieras	\$ -29,748	\$ -26,583	\$ -2,777	\$ -401
Subtotal	\$ -140,305	\$ -126,794	\$ -11,890	\$ -1,676

Utilidad operativa	\$ 283,189	\$ 231,875	\$ 55,143	\$ 23,678
---------------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------

Impuesto a las ganancias	\$ -99,116	\$ -81,156	\$ -19,300	\$ -8,287
---------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------

	RESULTADO MES	PLAYA	SHOP	BAHÍA DE LUB
NIAT	\$ 184,217	\$ 140,078	\$ 31,409	\$ 12,730
		76%	17%	7%

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamentos: Marketing – Pricing – RRHH.



En este ejemplo la bahía de lubricación es una unidad de negocio que aporta un resultado positivo a la rentabilidad del negocio. En esta estación de servicio la cantidad de servicios asciende a 75 por mes, este es un muy buen volumen de servicios, el punto de equilibrio es de 60 servicios al mes aproximadamente.

Si analizamos la capacidad “de producción” de la bahía podríamos abordar a lo siguiente:

- Cada servicio demanda entre 40 minutos a 1 hora.
- El lubricador trabaja 8 hs. diarias, 6 días a la semana (lun a sáb) lo que representa 190 hs. mes aprox.
- Si el lubricador realizara 5 servicios por día, alcanzaría los 120 servicios al mes y el resultado sería el siguiente:

	RESULTADO MES	PLAYA	SHOP	BAHÍA DE LUB
NIAT	\$ 199,475	\$ 140,284	\$ 31,430	\$ 27,761
		70%	16%	14%

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamentos: Marketing – Pricing – RRHH.

- Actualmente hay 192 bahías activas (aprox. el 60%) que están en promedio en **34 cambios** de aceite por mes, considerando los supuestos descriptos arriba pero modificando únicamente la cantidad de cambios (34 por mes) la unidad de negocio aporta lo siguiente:

	RESULTADO MES	PLAYA	SHOP	BAHÍA DE LUB
NIAT	\$ 170,315	\$ 139,887	\$ 31,389	\$ -961
		82%	18%	-1%

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail – Departamentos: Marketing – Pricing – RRHH.

En la práctica cuando el lubricador no está realizando un cambio de aceite generalmente está colaborando con la venta de combustible o realizando tareas de mantenimiento, por lo tanto esta persona es funcional en la estación de servicio. Sin embargo, lo que intenta describir el análisis es la potencialidad del negocio y también el reformular la estrategia y tomar alguna decisión con la bahía si los resultados son negativos.



ANÁLISIS ESTRATEGICO

A continuación desarrollaré diferentes herramientas de marketing sobre la bahía de lubricación utilizando los conceptos del libro *Herramientas para Análisis de Marketing Estratégico* de Gero Levaggi²⁰:

FODA

FORTALEZAS

- **Shell Helix:** el lubricante n°1 a nivel global. Reconocimiento de marca y calidad.
- **Precios:** posición competitiva con los principales competidores (YPF – AXION – Servicio Post-venta de las concesionarias - Talleres). El combustible Shell es el más caro del mercado pero no ocurre lo mismo con el lubricante
- **Ubicación de las bahías:** tiene cobertura en las principales ciudades donde se concentra el mayor crecimiento del parque automotor.

DEBILIDADES

- **Acuerdo de marca/Publicidad:** solo recomiendan usar Shell Helix las automotrices (Ferrari, BMW, Hyundai, Kia, Nissan y Mitsubishi) que no alcanzan a representar ni el 1% de la flota de vehículos. No existen publicidades sobre las bahías de Shell. El principal competidor (YPF) tiene acuerdos con las principales automotrices (Volkswagen, Ford, Chevrolet, Audi y Porsche) y así logra capturar más del 85% de la flota de vehículos. Además realizan una muy fuerte inversión en publicidad (Radio, TV, gráfica e internet).
- **Imagen de las bahías:** no hay una imagen unificada, ni atractiva. Tampoco cuentan con un sistema informático que lleve el historial de los servicios de cada vehículo. (YPF Boxes cumple con estas premisas).

OPORTUNIDADES

- **Programa de fidelización:** se firmó en Junio '13 la alianza con Club La Nación, actualmente hay 43 bahías adheridas y existe la posibilidad de extenderlo a toda la red. Los clientes que poseen *Club La Nación* gozan de 1 15% de descuento en los lubricantes y filtros.
- **Servicio/Nuevos clientes:** la velocidad en el que se realiza el servicio (40 min) comparado al tiempo en que lo realiza en el las concesionarias. Una gran porción de vehículos "nuevos" están quedando sin garantía (5 años o 100.000 km).

AMENAZAS

- **Servicio Post-Venta:** que las automotrices extiendan la garantía. También que modifiquen su política de precios y tiempo de servicio.
- **Lubricentros:** ofrecen lubricantes multimarcas (Helix, Elaion, Lubrax, etc).
- **ESSO | AXION:** con la nueva administración es posible que realicen un refreshment en sus bahías de lubricación.

Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail - Marketing

²⁰ Levaggi, G. (2007). *Herramientas para Análisis de Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Ugerman



CICLO DE VIDA

El negocio de las bahías de lubricación de las estaciones de servicio Shell podríamos decir que se encuentran en la **etapa de crecimiento** debido a la cantidad de nuevos vehículos que ingresan al mercado cada año.

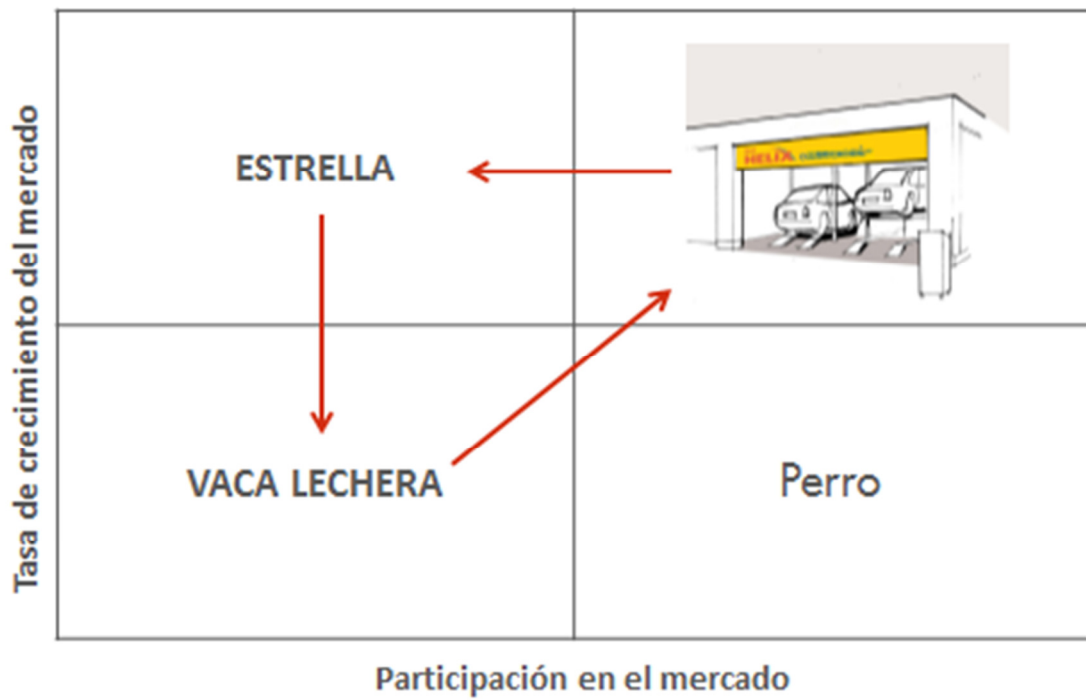


Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail - Marketing

Existe la posibilidad de crecer en ventas, en el mercado hay muchos competidores, aparecen servicios con nuevas características (las concesionarias con el servicio post-vta).

MATRIZ BCG

De los cuatro cuadrantes que existen en la matriz BCG, las bahías de lubricación están en la posición “???”, las características de este cuadrante es “gran crecimiento” y “poca participación de mercado” por lo tanto hay que re-valorar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella pero también en un Perro.



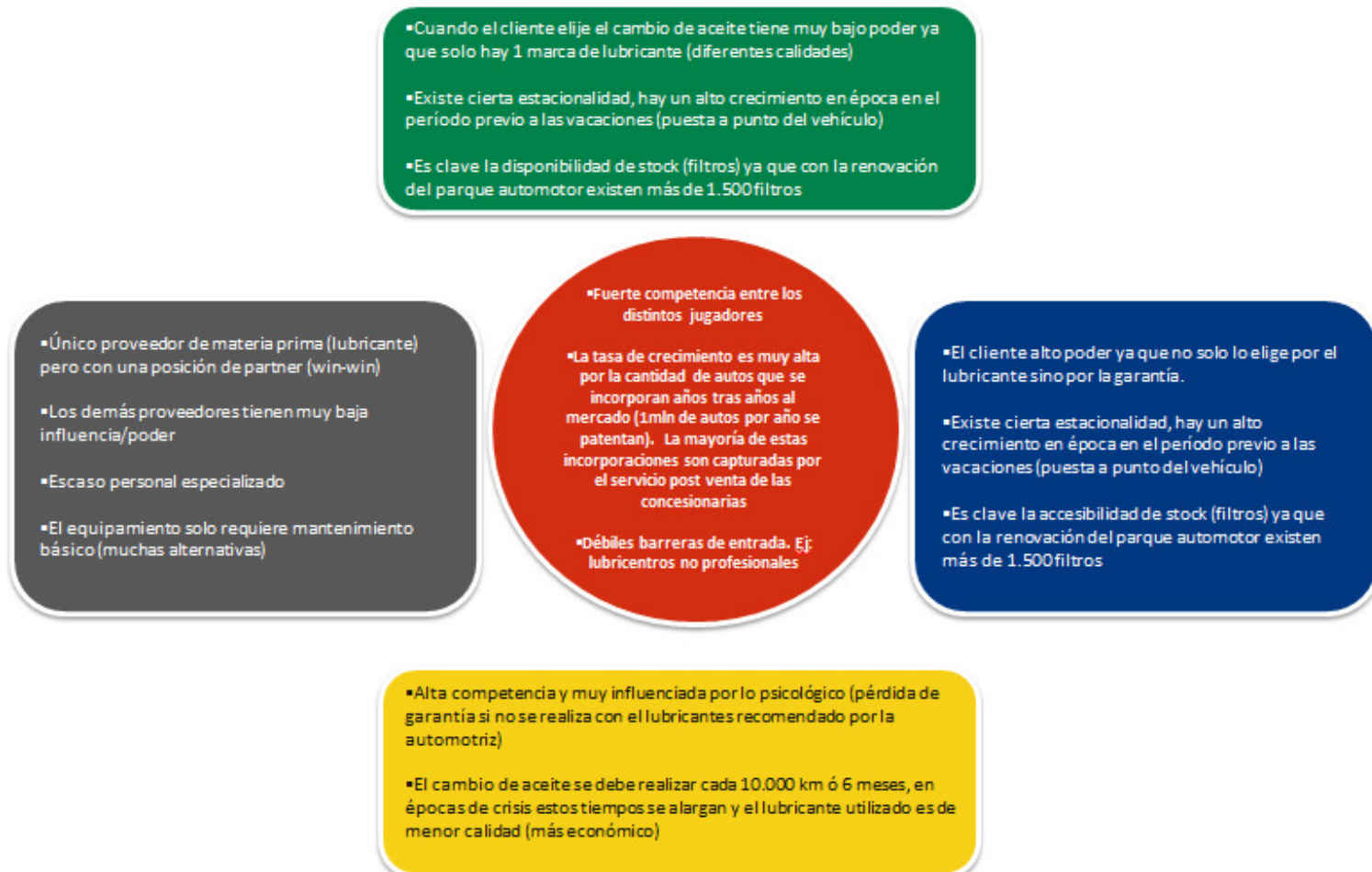
Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail - Marketing

En este cuadrante la forma de desarrollar el negocio es a través de inversión, actualmente hay una baja participación en el mercado pero la tasa de crecimiento del mismo está en alta.



CRUZ DE PORTER

Este modelo estratégico establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria.



Fuente: elaboración propia con información de Shell Retail - Marketing



CUERPO EMPÍRICO

La presente tesis puede enmarcarse como descriptiva puesto que el objetivo de la misma es el de identificar cuáles son los motivos por el cual en las estaciones de servicio Shell, a pesar de que el mercado de lubricantes crece, las bahías de lubricación pierden volumen y no son atractivas para el cliente.

Es un trabajo no experimental puesto que se basa en el estudio y análisis de la situación del mercado, considerando casos de éxito como las bahías de lubricación de YPF y las bahías de lubricación de Shell en el exterior.

El desarrollo realizado en las secciones previas sientan las bases teóricas del presente trabajo.

A fin de identificar las características que convirtieron a las bahías de lubricación en negocios rentables se realizaron diferentes encuestas y entrevistas, como así también se analizaron artículos periodísticos relacionados con la materia. El resultado de las encuestas, entrevistas y los artículos periodísticos se presentan en las siguientes secciones.



ENCUESTAS

ESTACIONES DE SERVICIO SHELL CON BAHÍA DE LUBRICACIÓN

Durante los meses de Junio y Julio 2015 se realizaron encuestas descriptivas con respuesta cerrada y multiple choice a los dueños de las estaciones de servicio a través de un correo electrónico.

La muestra fue de 303 estaciones de servicio Shell (cobertura nacional) con la condición de que tenga la bahía de lubricación activa.

Para el logro del alto grado de respuesta fue clave la participación de la fuerza de ventas (Representantes Comerciales de Retail) para hacer el seguimiento.

La recopilación de la información se describe a continuación:

	Descripción	OPCIÓN						
		SI	NO	A	B	C	D	E
1	Su bahía de lubricación es un servicio que el cliente valora	82%	18%					
2	Su bahía de lubricación analizada como unidad de negocio es rentable	43%	57%					
3	Su bahía de lubricación realiza más de 60 cambios de aceite por mes (promedio anualizado 2014)	31%	69%					
4	Las acciones promocionales que realiza Shell son eficientes	10%	90%					
5	¿Quién es tu principal competidor? <i>Elije 1 opción</i> : a. Lubricentro b. YPF Boxes c. Concesionario d. Taller mecánico e. Gomería multiservicio			5%	31%	64%	0%	0%
6	Si hubiera un socio estratégico que opere su bahía de lubricación, por cual votaría. a. Norauto b. Renault Minuto/Volkswagen Movil c. Una propia marca de Shell (a desarrollar) d. Ninguna de las anteriores e. No hay que terciarizar			10%	22%	6%	18%	44%
7	Para incentivar el volumen de servicios de su bahía cual es de las siguientes opciones la más conveniente. a. Programa de fidelización (ej: Club La Nación, Clarín 365, Groupon, etc) b. Descuentos con bancos (Galicia, Francés, Nación, etc.) c. Promociones con tarjetas (Naranja, VISA, etc) d. Buscar otra alternativa e. No hay que realizar ningún acuerdo.			27%	62%	11%	0%	0%

Fuente: elaboración propia con información de las encuestas realizadas a las estaciones de servicio Shell con bahía activa

Algunas conclusiones que se pueden rescatar son:



- Para el 82% de las estaciones de servicio es importante la bahía de lubricación como unidad de negocio ya que su cliente valora el servicio que presta (forma parte de la propuesta de valor de la estación de servicio)
- Un indicador preocupante es que el 57% de las bahías dan pérdida si es analizada en forma independiente y solo el 31% logra realizar más de 60 servicio por mes, este número representa el punto de equilibrio aproximado para que el negocio sea sustentable.
- La percepción de las promociones que realiza Shell no es buena. La comunicación de la misma es muy escasa ya que solo hay afiches que comunican la misma en las estaciones de servicio, no hay difusión de la promoción en ningún medio de comunicación, por lo tanto el alcance es muy bajo. Sobre este punto el equipo de marketing que es responsable de la categoría *lubricantes* me informó que el cambio de aceite del vehículo no es una “compra” compulsiva, es decir, se debe realizar a los 10.000 km aprox. o 1 vez al año (lo que ocurra primero) y las acciones promocionales que se realizan tienen como objetivo darle una herramienta al lubricador para que pueda lograr el “up grade” del producto y poder venderle el lubricante Premium (solo por este producto recibe el premio de regalo de la promoción).
- Los principales competidores son el concesionario por su servicio post venta y el mantenimiento de la garantía y las bahías de YPF.
- La respuesta sobre una alianza con un socio estratégico para que opere la bahía de lubricación fue muy dividida, aunque la mayoría sostiene que la operación tiene que estar a cargo de la estación de servicio. Sobre esto último existe una cuestión delicada que está relacionada a la responsabilidad sobre el personal, en la práctica es complejo el deslinde de responsabilidad y la estación de servicio es quien tiene que responder ante algún litigio. Es posible que la respuesta a la pregunta está sesgada por el costo de hacerse cargo a la hora del despido de la persona que trabaja en la bahía en el caso de que esté terciarizado.
- Sobre la manera de incentivar las ventas, las respuestas se centralizaron en las opciones a, b y c, siendo las mismas muy parecidas en cuanto a la propuesta hacia el cliente final, donde obtiene algún descuento en la compra del servicio. La que recibió mayores votos fue la asociación con bancos y tiene sentido ya que la **opción a** es bien percibida en la CABA y GBA mientras que en el interior del país tienen muy poca presencia (cobertura).



CLIENTES DE LAS BAHÍA DE LUBRICACIÓN EN ESTACIONES DE SERVICIO SHELL

Durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2015 se realizaron encuestas a los clientes de las bahías a través de un formulario de 9 preguntas (6 cerradas y 3 multiple choice). La mecánica para que el cliente complete el formulario era entregándole 1 café o gaseosa gratis en el shop una vez completado el mismo.

La duración de la encuesta era aproximadamente de 3 minutos.

La muestra fue de 3.670 clientes y para ello seleccioné las 150 bahías²¹ que más cambios hacen por mes.

N° Pregunta	Descripción	OPCIÓN					
		SI	NO	A	B	C	D
1	Es usuario habitual de esta bahía de lubricación	82%	18%				
2	Su anterior cambio de aceite lo realizó en esta bahía	78%	22%				
3	Su vehículo tiene más de 5 años de antigüedad	90%	10%				
4	Si su vehículo fuera 0km realizaría el 1er cambio de aceite aquí	13%	87%				
5	La promoción del momento le parece atractiva. (se regala 1 mochila con el cambio de aceite si se utiliza Helix Ultra)	40%	60%				
6	Carga combustible en esta estación de servicio	93%	7%				
8	Por qué elige hacer el cambio de aceite aquí. Elija 1 opción: a. Por el precio del servicio b. Por la confianza con el lubricador c. Por rapidez en el servicio d. Por el lubricante (Helix)			8%	32%	57%	3%
9	Cuando su vehículo está siendo atendido, en qué lugar espera a que finalice el servicio. Elija 1 opción. a. en el shop b. en la bahía c. En un establecimiento cercano d. aprovecha para realizar otras tareas			65%	13%	5%	17%
10	Usted decidió hacer el cambio de aceite debido a, elija 1 opción: a. kilometraje cumplido b. sugerencia del playero c. promoción vigente d. preparar el vehículo ante de un viaje largo (ej: vacaciones)			33%	12%	3%	52%

Fuente: elaboración propia con información de las encuestas realizadas a los clientes de las bahías de lubricación

²¹ Información suministrada por Shell Retail – Ventas & Operaciones



Las conclusiones que podemos abordar son las siguientes:

- El usuario de la estación de servicio es también usuario de la bahía de lubricación y del shop (65% de los clientes lo utiliza mientras espera que finalice el servicio. También se observa que el cliente es reincidente, utiliza la misma bahía para realizar los servicios (fidelidad).
- El perfil de clientes que utiliza las bahías son aquellos que poseen vehículos con más de 5 años de antigüedad.
- Las promociones no son un driver de decisión a la hora de realizar el cambio de aceite. El cliente no considera el premio para realizar el cambio de aceite. Es probable que ayude a subir de nivel de calidad del tipo de lubricante para acceder al premio pero no genera impulso de compra.
- La mayoría de los clientes resalta como fortaleza la rapidez en la atención (el servicio demora aproximadamente 40 minutos) y la confianza en el lubricador. No hace falta solicitar turno previo.
- Los clientes deciden realizar el cambio de aceite cuando llegan al kilometraje cumplido (aprox. 10.000 km) y ante algún evento en el cual utilicen mucho su vehículo. Una menor porción realiza el cambio de aceite cuando el playero (empleado que despacha combustible) le carga combustible y este verifica los niveles del motor (aceite, agua, etc.).

CLIENTES FINALES DE ESTACIONES DE SERVICIO SHELL SIN BAHÍA DE LUBRICACIÓN

Aquí realicé encuestas a los clientes de las estaciones de servicio Shell, que cargan combustibles y utilizan el shop (tienda). Para la muestra seleccionamos 80 estaciones que no poseen bahías de lubricación y la distribución fue con cobertura nacional. Las encuestas se realizaron en los meses de junio y julio 2015.

Los encargados de realizar la encuesta fueron los playeros y por ese motivo se utilizó el siguiente formulario con 5 preguntas, 4 cerradas y 1 multiple choice. Se obtuvieron 367 respuestas.



N° Pregunta	Descripción	OPCIÓN						
		SI	NO	A	B	C	D	E
1	Solo utiliza combustible Shell	61%	39%					
2	Para el cambio de aceite de su vehículo Ud. utiliza las bahías de lubricación de las estaciones de servicio (SHELL - YPF - AXION)	26%	74%					
3	Conoce cuál es el lubricante de Shell para vehículos livianos, puede mencionarlo	11%	89%					
4	Conoce que lubricante recomienda la marca de su vehículo	57%	43%					
5	En qué lugar realizó el último cambio de aceite. Las opciones que se mencionaron fueron: a. concesionario b. lubricentro c. taller mecánico d. bahía de lubricación (no Shell) e. bahía de lubricación Shell			73%	3%	1%	19%	4%

Fuente: elaboración propia con información de las encuestas realizadas a los clientes de estaciones de servicio Shell sin bahías de lubricación

Las conclusiones más relevantes de la encuesta son:

- La marca del lubricante Shell Helix para vehículos livianos es desconocido. Paradójicamente a nivel mundial Helix es el lubricante nº 1 en ventas²² sin embargo en Argentina los clientes no lo tienen identificado.
- La mayoría de los encuestados utiliza para realizar el cambio de aceite la concesionaria, el segundo grupo de encuestados elige las bahías de lubricación de las otras petroleras, donde prevalece YPF Boxes.
- Más de la mitad de los clientes direccionan su compra de lubricante en función de la recomendación de la automotriz.
- Por último podemos verificar que aproximadamente más de la mitad de los clientes no son fieles a la marca del lubricante a la hora de cargar combustible.

²² Fuente: informe de Kline & Company 2014



CLIENTES DE CONCESIONARIAS

Se realizaron 137 encuestas donde cada una tenía 6 preguntas, 5 cerradas y 1 multiple choice, entre los meses de mayo a septiembre 2015 a los clientes que dejaban su vehículo en el taller de las siguientes concesionarias:

Concesionaria	Dirección	Localidad	Marca	Cantidad de encuestas
Vicente Zingaro e Hijos S.A	AV 13 y 525	La Plata	Volkswagen	31
A. Russoniello S.A	Av. Juan B Alberdi 2540	CABA	Ford	26
Beta Automotores SA	Av. Santa Fe 1027	Acasuso	Chevrolet	31
Clama SA	Av. Fco. Beiró 4495	CABA	Renault	22
D'arc	Av. Fco Beiró 3834	CABA	Peugeot	27

Las preguntas y sus resultados fueron los siguientes:

N° Pregunta	Descripción	OPCIÓN					
		SI	NO	A	B	C	D
1	Le resultó fácil coordinar el turno para traer su vehículo	27%	73%				
2	El tiempo del servicio le parece extenso	76%	24%				
3	El precio del servicio le parece correcto	3%	97%				
4	Su próximo mantenimiento lo realizará aquí	43%	57%				
5	Su vehículo tiene una antigüedad mayor a 5 años	13%	87%				
6	Por qué realiza el mantenimiento de su vehículo en la concesionaria. Elija 1 opción: a. conservar la garantía b. tienen el historial del vehículo c. comodidad d. opciones de pago			90%	5%	0%	5%

Fuente: elaboración propia con información de las encuestas realizadas a los clientes de concesionarias

Encontramos puntos a favor y en contra sobre la elección de la concesionaria para realizar el mantenimiento del vehículo:

- (+) Los factores positivos son que los clientes que poseen un vehículo con menos de 5 años de antigüedad eligen a la concesionaria para realizar el cambio de aceite con el objetivo de conservar la garantía.



- (-) Los factores negativos son el precio del servicio, el tiempo que se debe dejar el vehículo para que se le realice el mantenimiento (aprox. 5hs.) y también lo complejo en coordinar el turno.

La pregunta nº 4 deja abierta la posibilidad de que los clientes (el 43%) sigan eligiendo a la concesionaria como lugar para realizar el mantenimiento de su vehículo. El 57% es un potencial cliente para las estaciones de servicio.



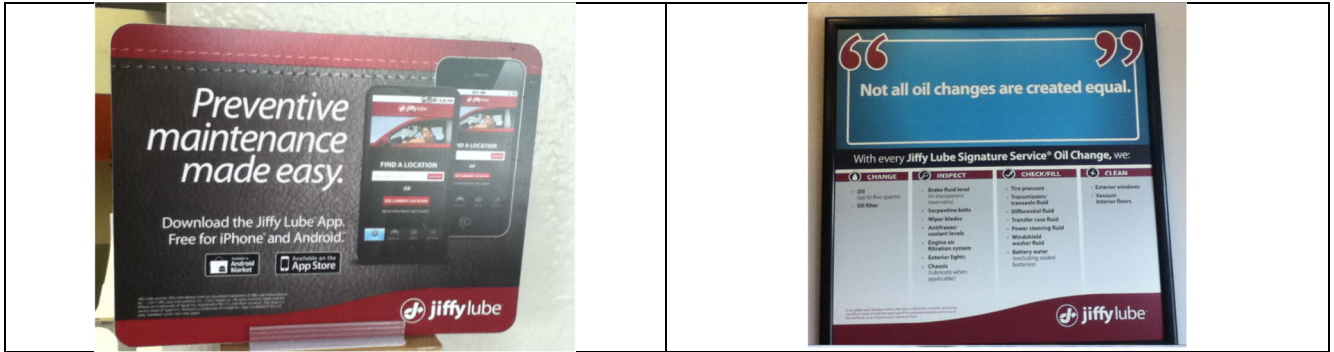
ENTREVISTAS

Al ser Shell una empresa multinacional me contacté con los gerentes de marketing para lubricantes de los países (EEUU, Brasil y China) con mejor desempeño en la venta de lubricantes a través de las bahías de lubricación. La metodología que utilicé fue a través de teleconferencias y video conferencia. Preparé un listado de preguntas para obtener información acerca del contexto del negocio, perfil de cliente, tecnología utilizada, imagen de las bahías y características del competidor principal.

EEUU

Me contacté con Mantel Klass [Gerente Gral de los negocios Convenience Retailing and Lubricants] a través de una video conferencia el 13-11-15 quien me comento que Shell en EEUU posee 24.351 estaciones de servicio Shell, pero en dicho país el funcionamiento es diferente al de Argentina, allá es autoservicio (la carga de combustible) por lo tanto las estaciones de servicio son más simples (poseen muy poco personal) y no hay bahías de lubricación en las estaciones de servicio, solo se vende lubricante en envase de 1 litro para el relleno y esto lo hace el mismo cliente. Las bahías de lubricación de Shell son operadas por una subsidiaria llamada Jiffy Lube.





La cadena Jiffy Lube posee 601 sucursales y además del cambio de aceite realizan otras tareas de mantenimiento tales como, mecánica ligera, venta de neumáticos y baterías. Puntualmente en los cambios de aceite realizan en promedio 16 por día. Poseen un sistema informático integrado con todo el historial, también una aplicación donde al usuario le indica la sucursal más cercana en función de su ubicación, precios, promociones, etc.

La imagen de estas sucursales es totalmente homogénea como también los servicios que se ofrecen. También el principal competidor es el servicio post-vta de las concesionarias, pero a diferencia de Argentina, allá la cadena Jiffy Lube posee un 38% del market share y es un claro referente a la hora de realizar el mantenimiento del vehículo.

BRASIL

Realice una teleconferencia el 25-11-15 con Thiago Armando Supplizi [Gerente de MKT Lubricantes Retail] quien está en la posición hace 5 años. Me comentó que Shell en la actualidad opera 4.953 estaciones de servicio (poseen el 19% del market share) y tienen planes de abrir 120 estaciones por año hasta el 2020.

El modelo de estaciones de servicio es muy parecido al de Argentina, poseen 3 unidades de negocio (venta de combustible, tienda de conveniencia y la bahía de lubricación) pero una diferencia importante es que el margen en la venta de combustible ronda el 35% por lo tanto las otras 2 unidades son claves para que el negocio en su total sea rentable.



Las estaciones con bahía de lubricación son 3.748. Todas poseen una imagen homogénea, sistema tecnológico integrado con información del historial de los vehículos atendidos y además un programa de fidelización. La competencia más importante son las estaciones de servicio de Petrobras (54% del market share) que también poseen una oferta similar.

Otra diferencia con Argentina se trata del costo de la mano de obra, en Brasil tiene un costo bajo lo que permite contar en cada bahía con 2 a 3 empleados generando así un servicio más veloz y poseer una cobertura horaria muy extensa. La cantidad de servicios diario ronda los 13 a 18. En términos de rentabilidad, la bahía aporta entre el 20% al 27% del margen. Para los operadores de las estaciones de servicio es importante este negocio, además de la rentabilidad del mismo, ya que genera público en la estación de servicio.

Sobre mi consulta por el servicio post-venta de las automotrices me confirmo que actualmente no es un competidor que amenace el negocio debido la política de los precios y aún no está muy desarrollado este servicio. Los clientes de las concesionarias son exclusivamente de vehículos 0km alta gama. Y también como aquí, lo utilizan durante la vigencia de la garantía.



CHINA

Me contacté con Ke Vivian [Gerente Gral. Lubricants - Retail] y realizamos una teleconferencia el 4-12-15. Comenzó explicándome que en China, Shell desembarcó en el año 2001 y a partir de ahí tiene un crecimiento “exponencial” en cuanto a la cantidad de estaciones de servicio. A diciembre 2015 poseen 22.431 estaciones de servicio y para el año que viene planean la apertura de 1.300 aprox.

Actualmente hay 4.040 estaciones de servicio (18% de la red) con bahías de lubricación. Esta unidad de negocio es importante para el dueño de la estación ya que aportan el 18% de la rentabilidad. La imagen de la bahía es homogénea si bien existen diferentes modelos en función del tamaño de la estación, todas poseen



un mínimo de imagen que las identifica. Además, cuentan con un sistema tecnológico que les permiten registrar los clientes y tener así el historial, enviarles por email las promociones vigentes, recordatorio del cambio de aceite, etc.

Un punto a destacar es la fuerte publicidad que existe sobre los servicios que se realizan en la bahía, hay comunicación todo el año en medios digitales y en la estación de servicio (en los televisores de las tiendas y en los surtidores).

El lubricador está identificado como el *especialista* y eso genera mucha fidelidad por parte de los clientes, también tienen un programa como el nuestro en cuanto a su capacitación.

El competidor más importante es el taller mecánico (o lubricentros multi-marca) ya que ahí ofrecen una amplia gama de marcas de lubricantes.

Las bahías de lubricantes son un negocio muy importante para el dueño debido a la rentabilidad que aporta y por ello está muy enfocado en que funcione bien y pueda crecer.





ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

A continuación se comparten diferentes artículos periodísticos que confirman la información obtenida en el relevamiento del estudio.

En el primera caso, se corrobora la información que se obtuvo en la encuestas de los usuarios de las concesionarias, en la nota realizada por el periodista Francisco Jueguen en el diario La Nación se detallan diferentes comentarios de conductores sobre la utilización del service de la concesionaria. Confirman que utilizan este servicio para mantener la garantía únicamente y cuando la misma prescribe realizan el service en el taller mecánico o en la bahía de lubricación. Asimismo ratifican que el precio del service es muy alto y que deben dejar el auto mucho tiempo.

EL KARMA DEL SERVICE PARA EL AUTO²³

Mantenimiento oficial o taller de barrio para cuidar la billetera

Cambio de aceite, filtros y alineación y balanceo son servicios básicos que, con algunos adicionales, pueden golpear el bolsillo

"Una vergüenza total", se indignó Carlos cuando hace un año llevó su Peugeot 206 a un concesionario oficial. "Me quisieron cobrar \$ 10.000 por el service de los 40.000 kilómetros. El mecánico de un amigo me hizo exactamente lo mismo por \$ 1300, casi el 10%", calcula. A Francisco le pasó algo parecido: llevó su Ford Focus a hacer el mantenimiento de los 30.000 kilómetros. "Te cambié las escobillas", lo sorprendió el técnico antes de darle el presupuesto. Le cambiaron la luz de marcha atrás, aceite, filtros, le hicieron la rotación de cubiertas, y alineación y balanceo: todo le costó \$ 7500. "Pasé después por un supermercado y por ese precio podía comprarme un juego de mesa y sillas completo", ironizó.

*Las historias se repiten a montones, más o menos, en el mismo sentido. Los precios de los servicios oficiales - sobre todo cuando aparecen esos adicionales que se suman al mantenimiento más básico y multiplican los valores- se convirtieron en un tema cotidiano de conversación y polémica entre los conductores argentinos. **Muchas veces rehenes de las garantías que otorgan las terminales por sus 0 km, se opta por lo seguro, y trascurrido el lapso que fija la misma se abren oportunidades de negocios para los nuevos establecimientos de mecánica ligera -muchos de ellos de las propias terminales-, lubricentros, gomerías multiuso y talleres de barrio.***

*Consultadas por LA NACION, las terminales afirman que los valores más elevados tienen que ver con la **capacitación y calidad que se requieren para autos nuevos, sobre todos aquellos con mucha tecnología.***

Un relevamiento informal entre 45 personas estima que el 43% lleva su auto sólo a un service de la marca, más allá de los precios. Estos conductores argumentan sentirse "más seguros" en esos comercios. No obstante, otro

²³ <http://www.lanacion.com.ar/1807624-el-karma-del-service-para-el-auto-mantenimiento-oficial-o-taller-de-barrio-para-cuidar-la-billetera>



34% elige ese mismo mantenimiento, pero sólo mientras dura la garantía. En tanto, un 23% siempre opta por el taller de confianza o un buen lubricentro para el service básico cada 10.000 kilómetros.

"Llevo mi auto a un service oficial, me dan confianza y me sirve para cuando quiero venderlo", cuenta Soledad S. "Sale un número, pero por lo menos lo puedo financiar en cuotas", agrega. **"Lo llevo al oficial", coincide Diego V. "Es verdad que te matan, pero te tienen cautivo hasta que el auto tenga tres años."** Liliana L. también dice llevarlo al oficial por la garantía, pero agrega: "Conocen mejor el funcionamiento de los vehículos, que hoy son más sofisticados".

Pero casi un 57% -si se suman a aquellos que se dispersan luego de terminada la garantía y a los que siempre eligieron otra opción- no van directamente a los services exclusivos de marca. Un informe del Grupo Dietrich coincide con esos datos. Según indica, hoy hay un parque de seis millones de vehículos, del que casi 50% está en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano. El año pasado hubo 20 millones de visitas a talleres -el mismo vehículo puede ir hasta tres veces por temporada- y, de ese número, casi un 50% fue directo a talleres independientes.

"Hice el service de los 20.000 kilómetros en un oficial porque el auto está en garantía. Pasado ese tiempo, voy a un lubricentro de confianza", explica María Laura G. **"Voy al oficial sólo hasta que se termina la garantía del auto.** Después voy con el mecánico. La diferencia es demasiado grande y los filtros son los mismos", completa Gonzalo P. **"Yo siempre fui a un YPF Boxes: te cobran menos de la mitad del costo y el servicio es a la vista e inmediato. No tengo que dejar el auto tantas horas",** dice Juan G., que hoy vive en los Estados Unidos y cuenta que allí no se pierde la garantía del auto por llevarlo a otro servicio de mantenimiento. En ese país un servicio básico no premium tiene un valor de unos US\$ 40.

Es en este nicho de desleales en el que, en medio de un mercado de ventas de autos paralizado, muchos ven a la posventa como un negocio que gana terreno con velocidad. Sobre todo luego de años de crecimiento de la industria automotriz en el país. "Es un comportamiento que siempre se dio en la Argentina. Cuando se termina la garantía, se buscan otros precios", cuenta Cristian Otero, director de operaciones de Dietrich. La firma lanzó, en noviembre del año pasado, Quick Lane en asociación con Ford. Se trata de un servicio de mecánica ligera multimarca con precios -dicen- más accesibles que los de los services oficiales gracias a una estructura de personal mucho más pequeña. Sin embargo, creen poder mantener la calidad que no otorgan, dicen en la firma, los lubricentros o talleres de barrio. Es una idea similar a la que inauguraron tiempo atrás en el país los Renault Minuto.

Quick Lane cobra un cambio de aceite y filtro desde los \$ 900 (siempre dependiendo de las características del auto). La alineación y balanceo rondan los 440 pesos. A esto deben sumarse los adicionales que pueden encontrarse tras una revisión y diagnóstico a fondo del vehículo. No se piden turnos y ofrecen financiamiento en hasta seis cuotas sin interés.

En cambio, un taller del barrio de Belgrano -por ejemplo- cobra un servicio de mantenimiento básico unos \$ 1200, según constató LA NACION. En este caso, el cliente no se asegura de que las piezas sean originales ni tampoco de que haya financiamiento. En tanto, en un YPF Boxes -uno de los lubricentros más económicos- sólo el cambio de aceite de un Palio Fire cuesta 591 pesos. El de un Bora 1.8T sube a \$ 934. A eso deben agregarse el valor del cambio de filtros y cualquier otro adicional, según estima el presupuesto que puede hacerse online.

"El servicio oficial era visto como caro -cuenta Gustavo Salinas, director comercial de Toyota-. Hemos trabajado para que el cliente tuviera un valor agregado y, al mismo tiempo, el precio más accesible del mercado. De esta manera, estamos logrando una gran retención."



Reconoce que, perdida la garantía oficial, es difícil mantener a los conductores con la marca a pesar de que muchos otros servicios no cuentan con el personal calificado y la tecnología que requieren las unidades más modernas. La marca japonesa, que desarrolló además un servicio exprés, sugiere un precio de \$ 1990 para el mantenimiento a los 20.000 kilómetros del Etios. Para ese mismo recorrido, pero del Corolla, recomienda cobrar \$ 2990.

Vale aclarar que los precios presentados son para los servicios más básicos y los primeros 10.000 o 20.000 kilómetros (los valores suben para los servicios posteriores) y que -cuenta la mayoría de los consultados- los valores suelen irse por encima del piso que ponen las empresas gracias a los adicionales que surgen del diagnóstico técnico que se hace al auto en el lugar. Incluso, los precios se disparan cuando los repuestos originales escasean por las trabas a las importaciones y por la brecha que existe entre el dólar oficial y el paralelo en el mercado.

"Hoy, los vehículos cuentan con tecnología de avanzada que requiere técnicos y equipamiento para poder realizar trabajos sobre ellos", explica a este medio Santiago Labella, gerente general de Posventa de Ford. Los precios básicos "sugeridos" para los 15.000 kilómetros del Ka son de \$ 2430. Para el Nuevo Fiesta, \$ 2880, y el Focus, 3070 pesos.

El mantenimiento oficial del Chevrolet Classic, según General Motors, tiene un valor (a los 10.000 kilómetros) de \$ 1940. El Onix/ Prisma, \$ 2350; y el Spin, \$ 2260. Los precios oficiales del primerservice del New Fit de Honda son de \$ 2250; para el New Civic, de \$ 2450; y para la CR-V, \$ 2690. Para ese mismo kilometraje, Renault sugiere un valor del servicio de \$ 1890 para el Clio Mio.

En tanto, el del Sandero 1.6 se valora \$ 2200 y el de la Duster, \$ 2690. El service oficial del Up! de Volkswagen se cotiza -a los 15.000 kilómetros- en \$ 2199, mientras que el del Golf y el del Bora están en 3279 pesos. Para el Vento llega a \$ 3499. Fiat, que también lanzó su Express Lane, cobra por el service de los 10.000 kilómetros del Punto Attractive unos \$ 2069. Lo mismo cuesta el servicio oficial del Nuevo Palio, según la marca italiana. Para el Línea Essence 1.8, el mantenimiento full se está cobrando \$ 2699. En tanto, para el Peugeot 208 se estiman \$ 3090; el 308, \$ 3370, y el 408, \$ 3680.

Se trata, claro, de listas de precios oficiales en tiempos de crisis, momento en el que algunos buscan sacar una mayor tajada al cliente.

La siguiente nota describe el incremento del parque automotor incentivó la venta de combustibles y lubricantes, donde YPF realiza inversiones en los medios donde promociona sus bahías de lubricación

Al igual que las naftas, el consumo de lubricantes para autos también marcó un nuevo record²⁴

La cifra proyectada por la Secretaría de Energía para el año 2013 está estimada en 186 millones de litros, un volumen que se ubicará como el más alto de la última década. La evolución del parque automotor es el principal argumento que justifica esta nueva marca

²⁴ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia9751.html>



El patentamiento de automóviles cero kilómetro durante el 2013 finalizó con 955.023 unidades, un crecimiento del 13,5 por ciento en la comparación contra el acumulado del 2012 permitiendo superar ampliamente el récord vigente desde el 2011.

La suba exponencial del parque vehicular deparó también gratas consecuencias para la industria que lo abastece. Si bien aún no hay estadísticas oficiales actualizadas, todo hace suponer que la venta de naftas al público alcanzará la mejor marca de su historia. Entre sus tres variedades, la cifra proyectada por la Secretaría de Energía apunta a los 7.800 millones de litros.

Pero no sólo de la venta de combustibles viven las estaciones de servicio, otros rubros satelitales como el de los lubricantes para autos también marcaría un nuevo record. De acuerdo a los datos ofrecidos por el organismo oficial, 2013 cerraría en 186.500 metros cúbicos, un volumen levemente superior al de años anteriores, pero el más alto de la última década.

Las grandes compañías, no obstante, siguen apostando al consumo de lubricantes para uso automotor. YPF por caso, emprendió por estos días una acción específica de comunicación y marketing hacia los consumidores para reposicionar BOXES, la red de lubricación en el que un “especialista” revisa sin cargo los puntos más importantes del auto. El servicio se completa con la entrega de un certificado con el resultado de la revisión y con la partida del producto Elaion utilizado, lo que además asegura su calidad y origen.

En la siguiente nota publicada en el portal www.surtidores.com.ar se describe la promoción de lubricantes que realizó Shell, donde lo que busca es lograr migrar al cliente de un lubricante mineral o semi-sintético al lubricante Premium (100% sintético). La promoción se realiza en los meses previos a las vacaciones de verano momento en el cual generalmente se le hacen las revisiones a los vehículos antes de salir a la ruta. Aquí un punto que no se tiene en cuenta es el servicio que realiza la bahía de lubricación

SHELL LANZA UNA PROMO IMPERDIBLE PARA VIAJEROS²⁵

Quienes compren un envase de 4L del lubricante Shell Helix Ultra, se llevan de regalo un bolso Shell Helix y dan el primer paso para emprender un viaje y disfrutar del recorrido. “Nuestros lubricantes de tecnología superior y este bolso son los mejores compañeros de ruta, vayan donde vayan”, afirmaron desde la empresa.



En el marco de su programa de relacionamiento y fidelización, Shell, líder mundial en lubricantes, premiará con un bolso marino a los clientes que compren un envase de 4L del lubricante Shell Helix Ultra.

²⁵ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia16566.html>



Una vez más, Shell pone foco en sus clientes, para quienes recorrer las rutas es una forma de vida, una pasión. Por eso, además de ofrecer un portfolio de productos de la mejor calidad, lanza una promoción para complementar la experiencia de viaje con la mayor practicidad.

La promo estará disponible en las estaciones de servicio de Argentina, desde el 17° de noviembre de 2014 hasta el 31 de marzo de 2015, o hasta agotar stock de 46.000 unidades.



RECOMENDACIONES

Se describe a continuación un listado de recomendaciones para el desarrollo de las bahías de lubricación que surge de la experiencia de las bahías de Shell en el exterior.

- Las bahías del exterior poseen una imagen homogénea, esto mismo se confirma con las bahías de YPF que también son exitosas. Es necesario tomar acción para que este concepto sea desarrollado en las bahías de Shell Argentina. También la atención del lubricador es importante para lograr consistencia en la experiencia. Del relevamiento se confirma que los estándares de atención que deben efectuar los lubricadores son los esperados, el desafío es lograr también aquí cierta homogeneidad para que la experiencia del cliente sea consistente, si se cumple esto, imagen y servicio homogéneo se estará generando sinergia por el efecto de red.
- La disponibilidad de información de los clientes que utilizan las bahías (frecuencia de visita, posibilidad de comunicar sobre promociones, descuentos especiales, etc.) son un activo estratégico. Gestión sobre la Relación con los Consumidores (CRM).
- Es menester realizar publicidad en medios gráficos y digitales acerca de los servicios que se realizan en las bahías. El negocio está en la etapa de vida “crecimiento” y es necesario hacer esta inversión para poder crecer.
- Si bien en las bahías de Shell en el exterior no tienen acuerdos con las automotrices para el uso exclusivo del lubricante, Argentina tiene a diferencia de ellos, un fuerte competidor que es el servicio post-venta de la concesionaria y esto genera que al vencimiento de la garantía el usuario elija seguir utilizando el lubricante recomendado de fábrica. Por lo tanto es importante lograr un acuerdo con alguna de las grandes automotrices.
- La alianza con Club La Nación no está bien explotada, deberían realizar un nuevo lanzamiento y comunicar fuertemente en la estación de servicio este beneficio.



- Es importante demostrarle al operador de la estación de servicio que la bahía de lubricación es un negocio importante en términos de rentabilidad, logrando que el mismo sea eficiente aporta una rentabilidad similar a la de la tienda y es otra forma de atraer público a la estación.

Finalmente es importante destacar que hace 10 años debido a la fuerte demanda (crecimiento del parque automotor) y reglas de juego poco claras por parte del gobierno hacia las petroleras se generaron faltantes de combustibles en forma regular lo que permitió aumentos de precio por parte de la estación de servicio logrando así que la unidad de negocio (playa) sea muy rentable. Pero este margen extraordinario en el combustible es temporario, por lo tanto es clave que las otras unidades de negocio (shop y la bahía) estén funcionando correctamente ya que su aporte será necesario para la rentabilidad de la estación de servicio.



CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió probar la hipótesis planteada: Shell debe desarrollar una estrategia que genere un cambio drástico en la imagen de las bahías de lubricación.

Para que este cambio sea efectivo y tenga el impacto buscado, debe cumplir dos condiciones imprescindibles: la primera, debe ser un cambio atractivo desde el punto de vista visual del cliente, lo que nos lleva a la necesidad de instalar una marca para esta unidad de negocio. La segunda, debe ser un cambio de contenido, no ya solo desde lo visual, sino más profundo, ya que se debe lograr que la propuesta de valor esté al mismo nivel de profesionalidad que el servicio que ofrecen nuestros competidores directos, YPF y las concesionarias.

Por otro lado, es necesario garantizar que el servicio sea consistente en toda la red. Las modificaciones aisladas no resultarán útiles si lo que se busca es un cambio estructural que abarque toda la compañía. Para ello se debe continuar capacitando a los lubricadores, resultando también imprescindible determinar las formas, parámetros y medios de control y medición del cumplimiento de los pasos de atención bajo los estándares descriptos.

Asimismo, resulta fundamental el rol activo del lubricador. A través del análisis de rentabilidad quedó demostrado que si la bahía de lubricación realiza 60 cambios de aceite por mes, estará en el punto de equilibrio. Para lograr este objetivo Shell debe desarrollar, conjuntamente con sus operadores privados, un plan de incentivos que estimule al lubricador, que lo motive para realizar un mayor número de cambios de aceite. El lubricador debe dejar su actitud pasiva y expectante para adoptar un comportamiento proactivo, no solo para brindar un servicio de calidad, sino también para captar y buscar nuevos clientes. Con este objetivo, la principal fuente de captación deben ser los clientes que se encuentran en la playa siendo abastecidos de combustible. Resulta esta una oportunidad clave para que el lubricador ofrezca el servicio y realice presupuesto sobre el costo del mismo. Para ello cuenta con diferentes herramientas - hoja de presupuesto, café de cortesía, historial de servicio, etc. donde puede apoyarse para cumplir el objetivo.



Es importante que el operador privado esté alineado a esta nueva política de trabajo, y fomente el rol del lubricador en la captación de nuevos clientes. Resultará necesario que se abandonen las conductas y los lineamientos anteriores por los cuales cuando el lubricador no está realizando servicios, se lo utiliza para otras tareas -despacho de combustible, mantenimiento, etc.

Los beneficios de aplicar esta nueva forma de operar, son evidentes, con solo fijar una meta mensual de 3 cambios de aceite por día -72 cambios al mes-, se estaría generando una rentabilidad neta aproximada de \$12.800. Más aún si se tiene en consideración que el objetivo de 3 cambios por día constituye un objetivo alcanzable, comparándolo con los 5 a 8 servicios diarios que se realizan en las bahías de YPF. Por ello, es necesario que el operador esté enfocado para lograr este objetivo y motive al lubricador para que “ofrezca y venda” sus servicios.

Otro punto que debe desarrollar Shell, en el corto plazo, es que todas las bahías operen bajo un único software que permita llevar el historial de los clientes, realizar análisis de frecuencia para efectuar venta activa, poder comunicar a los clientes de promociones, etc. Este sistema debe estar en red con todas las bahías, de modo de permitirle y ofrecerle al cliente la oportunidad de realizar el servicio en cualquier bahía de una estación Shell.

Otra cuestión de suma importancia, es la alianza Club La Nación. Esta alianza constituye una excelente oportunidad para generar público en la bahía pero se debe realizar una comunicación más agresiva, tanto en la estación como en los medios gráficos. El 15% de descuento que se obtiene siendo miembro de Club de Nación ubica a las bahías de Shell en una situación muy competitiva en términos de precios frente a las bahías de YPF. En la actualidad los clientes buscan este tipo de promociones, y lo consideran prioritariamente a la hora de contratar un servicio. Por ello, resulta fundamental un fuerte plan de comunicación, de modo de estimular el uso de este beneficio.

Otra alianza que debería considerarse es un acuerdo con una empresa automotriz, lo que brindaría a Shell una ventaja competitiva en el mercado, en términos cuantitativos. Estas clases de alianzas garantizan un volumen cautivo de clientes, quienes al vencerse sus garantías de compra de un Okm, se convierten en potenciales clientes de la bahía de lubricación. En este sentido, Shell debería



lograr alcanzar algún acuerdo con al menos una de las siguientes empresas: Volkswagen, Renault, Chevrolet, Peugeot, Ford o Fiat.

Por último, debe explotarse el activo que tiene Shell sobre su marca de lubricantes Shell Helix, mundialmente reconocida pero de poco conocimiento en Argentina. El valor de marca, como característica, constituye otra ventaja competitiva, que no debe menospreciarse y debe ser publicitada y comunicada.



Bibliografía

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica*. Pamplona: S.L. Civitas ediciones.

Lavolpe A (2000). *La gestión empresarial*. Buenos Aires. Ediciones Macchi

Kotler, P. . (2015). *Fundamentos de marketing* (11 ed.). NY: Addison-Wesley.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. NY: ADDISON-WESLEY.

Levaggi, G. (2007). *Herramientas para Análisis de Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Ugerman.

Secretaría de energía - Geoubicación. (2015, 10 1). Retrieved from <http://sig.se.gob.ar/visor/visorsig.php>

Shell Argentina. (2015, 10 1). *shell.com.ar*. Retrieved from <http://www.shell.com.ar/>

YPF. (2015, 10 1). *ypf.com*. Retrieved from <http://www.ypf.com/Paginas/Home.aspx>

YPF Boxes. (2015, 10 1). *ypf.com/boxes*. Retrieved from <http://www.ypf.com/boxes/Paginas/Home.aspx>



ANEXOS

1. Mobil ya es el segundo lubricante para automóviles más vendido en la Argentina²⁶

En julio, Mobil, la línea de lubricantes de AXION energy y líder a nivel mundial, alcanzó en Argentina el segundo lugar del segmento automotriz en ventas y el tercero del mercado general.

Mobil



Según la Secretaría de Energía, Mobil aumentó un 9 por ciento sus ventas en el mercado automotriz respecto de julio de 2013 y un 31 en relación al mismo período de 2012. La marca se convirtió así en el segundo actor de dicho segmento, con el 14,4 por ciento del share, dato que resulta relevante teniendo en cuenta que la industria automotriz representa el 60 por ciento del mercado total de lubricantes.

En cuanto a ventas totales de lubricantes, en donde se incluyen productos para industrias y maquinarias, Mobil incrementó un 13 por ciento el volumen de sus ventas totales con respecto a julio de 2013 y un 26 en relación a 2012, posicionándose en el tercer lugar de market share.

La marca logró este posicionamiento gracias a la reconocida superioridad en desempeño de sus lubricantes, a la amplia línea de productos desarrollada para cada aplicación y a la experiencia técnica de su fuerza de ventas. A partir del año 2012 focalizó aún más su estrategia comercial en las necesidades de sus clientes: desarrolló acciones diferenciales para cada segmento de la industria y fortaleció su red de distribuidores. Con ello, alcanzó mayor cobertura geográfica y mayor efectividad en la ejecución de su plan comercial.

Por otro lado, Mobil consolidó sus acuerdos de recomendación con los más prestigiosos fabricantes de automóviles y de equipos industriales, y relanzó el concepto de sus centros Mobil 1 Lube Express junto con Bosch, a quien acompaña en los Bosch Car Service.

Además, firmó convenios de colaboración técnica con el Súper TC2000, la competición de automovilismo de velocidad más potente y avanzada tecnológicamente de Sudamérica, donde todos los autos de la categoría llevan lubricantes Mobil en sus motores y reciben asesoramiento especializado en la materia.

Acerca de MOBIL 1, el lubricante sintético más avanzado del mundo

Mobil 1 es el lubricante sintético líder mundial indiscutido ya que no solo protege al motor alargando su vida útil, sino también mejora su performance logrando aumentar su potencia y velocidad. AXION energy, en su planta de lubricantes de Campana, elabora la línea de lubricantes Mobil con tres tipos de bases sintéticas, supera las mayores exigencias y resiste mejor que cualquier otro lubricante las temperaturas extremas de un motor de competición, así como el uso diario de un vehículo de calle.

²⁶ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia15847.html>

**Acerca de AXION energy**

AXION energy, del grupo Bridas, es una compañía que participa en el mercado de refinación de petróleo y comercialización de combustibles y lubricantes en Argentina, Paraguay y Uruguay. Integra la amplia experiencia de Esso, continuando sus más de 100 años de trayectoria en la refinación y comercialización de combustibles y lubricantes, con la excelencia operativa y el desarrollo tecnológico alcanzado por Bridas en sus 55 años de historia en el país.



2. Shell y BMW sellan una alianza para la provisión de lubricantes²⁷

Tras varios años de trabajo, estas dos compañías se asociaron para llevar a todos sus clientes los mejores productos del sector automotriz. Desde comienzos de 2015 estarán a disposición en la red del Grupo que se compone de más de 3500 concesionarios, en más de 140 países, incluyendo Alemania y Argentina.



En el mercado automotriz, una de las marcas que más resalta por su gran trayectoria en todo el mundo es BMW AG. Ésta compañía líder en automóviles y motocicletas que opera en 13 países con plantas de ensamblaje, 28 instalaciones de producción, y que cuenta con una red global de ventas en más de 140 países, ha anunciado que eligió a Shell como su único proveedor de lubricantes a nivel mundial para sus marcas BMW, BMW i, MINI y BMW Motorrad.

Desde comienzos de 2015, los aceites de motor prémium fabricados por Shell estarán a disposición de los clientes en la red del Grupo BMW, que se compone de más de 3500 concesionarios, en más de 140 países, incluyendo Alemania, Argentina, China, Corea del Sur, España, Rusia, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos.

Gracias a este acuerdo, Shell fabricará los aceites de motor que llevan la marca BMW. Estos productos cumplen las últimas especificaciones de motor BMW y se apoyan en la tecnología PurePlus de Shell.

La tecnología PurePlus de Shell representa un punto de inflexión en cuanto a formulación de aceites de motor. Se trata de un proceso patentado de gas a líquido (GTL, por sus siglas en inglés), desarrollado durante más de 40 años de investigación, que convierte el gas natural en un aceite base cristalina.

Los aceites base —el componente principal de los aceites terminados— suelen fabricarse a partir de petróleo crudo y tienen una importancia crítica en la calidad del aceite de motor terminado.

El aceite base se fabrica en la planta Pearl GTL de Qatar, una alianza entre Shell y Qatar Petroleum. Estas instalaciones constituyen el mayor suministrador mundial de productos GTL y la única fuente comercial de aceite base GTL en la actualidad. A partir de 2015, los clientes de talleres BMW de todo el mundo podrán beneficiarse de la integración de la cadena de valor de gas natural de Qatar y de la cadena mundial de suministro de lubricantes de Shell, puesto que todos los aceites de motor BMW en fase posventa emplearán la tecnología PurePlus de Shell.

Marck Gainsborough, Vicepresidente Ejecutivo de Shell Lubricantes afirmó: *“Este acuerdo reúne a dos de las marcas líderes en automovilismo en una asociación global. Ambas empresas tienen un compromiso muy fuerte con los productos y servicios de primera calidad. La asociación se beneficiará de las capacidades de ventas y marketing de ambas empresas, y de la cadena de suministro global de Shell. Este acuerdo demuestra que los beneficios de la más reciente tecnología Shell PurePlus, son un valor agregado en aceites de motor de primera calidad para los fabricantes”*.

²⁷ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia17165.html>



3. Fuerte suba de la venta de lubricantes para autos en las estaciones de servicio²⁸

A pesar de estar directamente emparentados con los combustibles, el consumo de aceites para uso automotor cuadruplicó el desempeño de las naftas y el gasoil en las estaciones de servicio. YPF lidera cómodamente las ventas pero el reparto del mercado es más equitativo

La venta de lubricantes para autos es un nicho poco explotado por la mayoría de las estaciones de servicio pero no por eso deja de ser un recurso interesante. En la mayoría de los negocios su participación en el mix de productos no es significativa, sin embargo contribuye para que la rentabilidad sume algunos puntos.

El mercado de los aceites guarda varias similitudes con el de los combustibles, pero también algunas diferencias. En el primer caso se puede señalar que su consumo se expande a la par de las naftas y el gasoil, que no hay mucha competencia de marcas y que el liderazgo es propiedad de YPF, mientras que en el rubro de los contrastes vale remarcar que crece más que los líquidos, que el reparto entre las empresas es más equitativo y que el share de la petrolera estatal es menor.

Para graficar cada uno de los puntos en cuestión una buena práctica es recurrir a las estadísticas. Según la Secretaría de Energía de la Nación, en septiembre la demanda de lubricantes escaló a 16 millones de litros, cifra que representa un aumento del 10.1 por ciento respecto al mismo mes del año anterior.

De acuerdo a los datos del organismo, actualmente nueve petroleras intervienen en este mercado: YPF, con el 38.6 por ciento es el actor principal, la escolta Total especialidades con el 18, mientras que Esso y Shell compiten mano a mano por el tercer lugar del podio.

Finalmente y al igual que lo que sucede con los combustibles líquidos, el rasgo que distingue a este segmento es el de la calidad. La mayoría cumple con los más altos estándares internacionales y presentan la particularidad de permitir su uso y compatibilidad con cualquier tipo de nafta, gasoil, GNC, e incluso aquellos denominados biocombustibles con distintas proporciones.

²⁸ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia9525.html>



4. Shell reconocida nuevamente como líder global en lubricantes²⁹

La petrolera fue reconocida por las consultoras líderes en investigación de mercado, como el proveedor de lubricantes número uno a nivel global. Uno de los pilares que ubica a Shell en ese puesto es la colaboración técnica con Ferrari, que contribuye a mantener la vanguardia por desarrollar los lubricantes del futuro

De acuerdo a los últimos reportes de las prestigiosas consultoras Kline and Company, Ipsos MORI y Harris Interactive, Shell es la marca preferida de aceite para autos domésticos en China, Malasia, Tailandia, Rusia y los Estados Unidos. Por su parte, Frost & Sullivan, también otorgó a Shell el primer "Premio al Mejor Valor" para lubricantes de automotores.

Shell Helix es el lubricante de Shell líder a nivel mundial. Años de investigación y desarrollo han dado como resultado un producto cuya fórmula mejora la performance de los vehículos en tres aspectos: ayuda a mantener limpio el motor, minimiza la fricción y combate el desgaste.

"Nuestra estrategia de negocios de lubricantes se enfoca en la marca y en el valor. Contamos con una fuerte cadena de suministro, un portfolio de marcas y productos de primer nivel e invertimos en innovación técnica. Además, desarrollamos asociaciones genuinas, colocamos al cliente en el centro de nuestras acciones y respondemos a las oportunidades y a los desafíos de la industria", comentó Mark Gainsborough, Vice Presidente Ejecutivo de Shell Global Commercial.

Socio técnico de Ferrari

Uno de los pilares que ubica a Shell en el puesto de liderazgo mundial es su alianza estratégica con la Scuderia Ferrari en Fórmula Uno. Esta colaboración técnica es una de las asociaciones que más éxitos han cosechado en la historia del deporte del motor a nivel mundial. Durante más de 60 años, Ferrari ha sido sinónimo de autos de grandes prestaciones, tanto en la pista de carreras como en la carretera. Cuando el primer Ferrari salió por las puertas de la fábrica de Maranello (Italia), estaba alimentado y protegido por productos Shell.

Los grandes éxitos cosechados en la pista permiten que Shell aproveche las enseñanzas de la competición y traslade la tecnología más reciente de la Fórmula Uno a la gama de lubricantes Shell Helix.

²⁹ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia8918.html>



5. Las petroleras encuentran en los lubricantes un buen nicho para hacer crecer sus ventas³⁰

La venta de aceites para automóviles logró recuperarse de una tendencia declinante para alcanzar en octubre una suba considerable. YPF, Shell y Esso fueron las de mayor crecimiento en el mercado. La estatal incluso, exporta sus productos a casi toda Latinoamérica

Luego de varios meses en caída, la venta de lubricantes para uso automotor logró revertir esa tendencia para lograr un significativo avance interanual durante octubre de aproximadamente el 9 por ciento respecto al mismo mes de 2011.

De la mano de YPF, Shell y Esso (Axion), el expendio de aceites alcanzó ese período un volumen de 16 millones de litros, 1.3 más que el año pasado y 3 millones por encima de 2010.

La estatal es la principal empresa del mercado con el 39 por ciento del share seguida por Total que acapara el 17. Un paso más atrás y a punto de alcanzar el segundo lugar con el 15 por ciento se ubica Shell, pero con un crecimiento considerable del 30 por ciento en comparación con el nivel de ventas del año anterior.

En este progreso mucho tiene que ver su alianza estratégica con Ferrari, además de las exitosas promociones de Helix como por ejemplo la recientemente lanzada en la que los clientes tienen la posibilidad de llevarse un modelo de esa escudaría a escala con dirección programable.

Petrobrás fue la única que no acompañó la directriz marcada por el resto de las compañías. Las ventas de Lubrax, cuya producción comenzó ese 2002 y alcanzó años más tarde una participación del 11 por ciento, cayó en octubre al 7 por ciento. La brasileña comercializa sus productos en su red propia de estaciones y por imperio de una de las cláusulas contractuales luego de que se desprendiera de parte de sus activos, en las de Oil Combustibles.

No obstante la suba del consumo interno, la producción de lubricantes supera los requerimientos de la demanda, al punto que YPF y Shell lograron exportar durante este año 23 millones de litros. Las operaciones tuvieron como destino los países de la región, tales como Uruguay, Chile, Ecuador, Bolivia, Paraguay y Brasil.

³⁰ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia8227.html>



6. El mercado de lubricantes se retrae pero las marcas apuestan a su recuperación³¹

La venta de lubricantes para automotores cayó abruptamente en el mes de septiembre en comparación con el mismo mes del año anterior. Sin embargo las petroleras, a través de lanzamientos y promociones, confían en la recuperación de este mercado que va de la mano del crecimiento del parque automotor

La relación directa entre el consumo de combustibles y la evolución de la industria automotriz de autos no tiene la misma correlación en el sector de los lubricantes. Así al menos lo confirman las estadísticas oficiales, que dieron cuenta que durante septiembre se vendieron 1,5 millones de litros menos que el mismo mes del año anterior y 820 mil que en agosto de 2011.

La retracción de la demanda fue sustancial en algunas marcas, como Total, Esso y Shell, mientras que YPF aumentó su participación y Petrobras la mantuvo. Precisamente estas dos empresas fueron las que encararon recientemente un fuerte proceso de reconversión con vistas a recuperar el mercado.

YPF desarrolló su nueva línea de lubricantes para proteger a los motores sin importar si son nafteros, diesel o GNC. Entre las principales innovaciones se destaca la aplicación del concepto anti-stress, que asegura la protección adecuada para cada diseño de vehículo en armonía con las nuevas tecnologías automotrices que tienden a motores cada vez más compactos y de mayor potencia.

También sobresale la incorporación de la tecnología Flexlub, que utiliza compuestos innovadores capaces de neutralizar la acción de los contaminantes y garantizan la limpieza del motor independientemente del tipo de combustibles utilizado.

Petrobras, en tanto presentó una nueva imagen de su lubricante Petrobras, para lo cual realizó una campaña integral para toda la región que incluye Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.. En este proceso de revitalización los pilares en que trabajó la campaña fueron esos conceptos además de garantía de origen y familiaridad.

Para afianzar esta renovación Petrobrás transformó la marca en toda su identidad, modernizando el isologo, los nombres de los productos y las etiquetas, creando una evolución e innovación. Basados en el concepto "*Lubrax Simplifica*", la marca busca facilitar a sus clientes la correcta utilización de cada lubricante. Por ello incorporó las divisiones "*Esencial*" para todos los productos destinados a vehículos nafteros y "*Turbo*" para aquellos que se utilizan en motores diesel.

Los cambios también buscan simplificar la elección del cliente, ya que todos los envases cuentan con imágenes que ilustran la aplicación del producto.

³¹ <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia6732.html>



7. Distinguen con un premio a la red de servicios YPF Boxes

La Dirección de Lubricantes y Especialidades América de YPF fue distinguida por la Asociación Argentina de Marketing, recibió el Premio Mercurio, que se le otorgó en la categoría Retail, por la red de lubricación YPF Boxes.

El formato de YPF Boxes es un modelo de cambio de aceite para los automóviles pensado para lograr mayor cantidad de visitas en las estaciones de servicio de la red y, al mismo tiempo, ser reconocidos por los automovilistas como la mejor opción. YPF Boxes es una red integrada de lubricación orientada a brindar un servicio único en el mercado: lubricación y diagnóstico. Esta propuesta marca un cambio respecto de los servicios de lubricación tradicionales.

EN TODO EL PAÍS

Actualmente, YPF Boxes es la red de lubricación más grande del país, con más de 230 centros ubicados en estaciones de servicio de las principales localidades de la Argentina, y la de mayor participación de mercado en el cambio de lubricantes para el segmento automotor.

"Desde la creación, en 2005, la Red de Lubricación de YPF ha obtenido excelentes resultados en su performance. Las ventas han crecido un 115%, y es percibida por sus clientes como el mejor lugar para el cambio de aceite", aseguró un vocero de la compañía petrolera.

³² <http://www.lanacion.com.ar/974369-distinguen-con-un-premio-a-la-red-de-servicios-ypf-boxes>