



UES21
MODALIDAD ONLINE

**Trabajo Final de Especialización en
Dirección comercial y marketing**

*PLAN ESTRATÉGICO PARA UNIFICAR LA IMAGEN DE
MARCA EN LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA DE
MARCELO GOTTIG Y CÍA. S.A EN ENTRE RÍOS DURANTE
EL AÑO 2021.*

María Cindy Gottig
Junio 2021

RESUMEN/ABSTRACT

Las estaciones de servicios en la actualidad están buscando desarrollar nuevas propuestas y ofertas para un mercado cada vez más exigente. En ese proceso, surge la ampliación y profesionalización de servicios de las tiendas de conveniencia siendo esto eje principal de la planificación anual de Marcelo Gottig y CIA SA. Entonces, el objetivo de este trabajo es desarrollar un plan estratégico para unificar la imagen de marca de los minimercados de Marcelo Gottig y CIA SA en la provincia de Entre Ríos durante el año 2021. Con tal fin, la problemática planteada es: ¿Qué estrategias pueden ayudar a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021? Para ello, se plantean cinco acciones para resolver la problemática y generar soluciones mejorando las experiencias que los clientes tienen con la marca. Esto da como resultado un mejor posicionamiento y mejor imagen corporativa.

Gas stations are currently looking to develop new business proposals and offerings for the increasingly demanding marketplace. So, the expansion and improvement of services around convenience stores arises, being the main goal of the annual plan of Marcelo Gottig & CIA SA's board. Although, the purpose of this work is to develop a strategic plan including specific actions to standardize the corporate image of the Marcelo Gottig & CIA SA' minishops in Entre Ríos during year 2021. According to this, the main issue on this paperwork is: What strategies can help to standardize the corporate image of convenience stores of Marcelo Gottig y CIA. S.A. of Entre Ríos during 2021? In response to this, five specific actions have been described to solve that problem and create solutions by improving the experiences that customers have with the brand. This results in a better brand positioning, boost and enhance the corporate image.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final de especialización, se desarrolla la temática de imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. Se propone un plan estratégico para unificar la imagen de las tiendas de conveniencia de las sucursales en la provincia de Entre Ríos durante el año 2021.

La unificación de la imagen corporativa es primordial para lograr posicionamiento, pertenencia, mejorar ventaja competitiva, agregar valor, ser referentes y lograr preferencia en el mercado de las tiendas de conveniencia de la zona.

Entonces, el problema a desarrollar a continuación es: ¿Qué estrategias pueden ayudar a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021?

El objetivo general consiste en desarrollar estrategias que ayuden a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021. Además, los objetivos específicos consisten en una descripción de la imagen de marca actual de cada tienda, identificar y describir los elementos de imagen de marca de las tiendas que difieren entre sí y la descripción de criterios que actualmente se tienen en cuenta para determinar la imagen de marca.

Para cumplir con esos objetivos y responder al problema de investigación se realiza una instancia diagnóstica que comprende instrumentos cuantitativos como la observación y el análisis de documentos internos, incluyendo un instrumento cualitativo, es decir, encuestas a un público objetivo. Una vez efectuado el análisis de todos los datos, se propone un plan estratégico de mejora de la imagen de marca que impacta directamente en el posicionamiento y como consecuencia unifica la imagen de marca de las tiendas de conveniencia en Entre Ríos. Entre las acciones

manifestadas en el plan se encuentra la creación de una sub-marca exclusiva para minimercados, ampliación del manual de uso de marca anexando el nuevo concepto de las tiendas, gestión por categorías, reclutar un coordinador de todas las tiendas y realizar una campaña de marketing digital. Todas estas acciones contribuyen al logro de los objetivos y resolución de la problemática planteada. Luego, se presenta el presupuesto estimado junto al diagrama de Gantt con los tiempos estipulados para llevar a cabo el plan estratégico incluyendo el correspondiente análisis de viabilidad.

Finalmente, se detallan las conclusiones de cierre, anexos con los resultados de las encuestas y la bibliografía de referencia.

ÍNDICE

1. Capítulo 1.....	Pág. 5
1.1.Problema.....	Pág. 5
1.2.Objetivos.....	Pág. 6
1.3.Justificación.....	Pág. 7
2. Capítulo 2.....	Pág. 9
2.1.Marco teórico.....	Pág. 9
3. Capítulo 3.....	Pág. 16
3.1.Metodología.....	Pág. 16
3.2. Análisis de datos.....	Pág. 18
3.3. FODA.....	Pág. 35
4. Capítulo 4.....	Pág. 37
4.1.Propuesta de intervención.....	Pág. 37
4.1.1 Objetivo general.....	Pág. 37
4.1.2 Estrategia.....	Pág. 37
4.1.3 Acciones.....	Pág. 38
4.2 Presupuesto.....	Pág. 50
4.3 Diagrama de Gantt.....	Pág. 51
4.4 Análisis de viabilidad de la propuesta.....	Pág. 52
5. Conclusión.....	Pág. 54
6. Anexos.....	Pág. 56
7. Bibliografía.....	Pág. 64

CAPÍTULO 1

1.1 PROBLEMA

Marcelo Gottig y Cía. S.A., es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de combustibles y lubricantes contando con ocho estaciones de servicios en la provincia de Entre Ríos y una en Rosario, Santa Fe. Cada una de las sucursales de Entre Ríos cuenta con tiendas de conveniencia (minishops o minimercados) que ofrecen artículos de almacén, kiosko en general, productos regionales, cafetería y comidas elaboradas según la localidad.

En 2019, con el cambio de una nueva gerencia, se comienzan a observar que en las tiendas de conveniencia existen diferentes formas de trabajo, criterios de funcionamiento e imagen de marca entre cada sucursal por lo que se plantea la necesidad de unificarla.

Formulación del problema

¿Qué estrategias pueden ayudar a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021?

Preguntas específicas

- a. ¿Cuál es la imagen de marca de cada tienda de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A en la actualidad?
- b. ¿Qué elementos de la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A difieren entre sí?
- c. ¿Qué criterios se tienen en cuenta actualmente para determinar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar estrategias que ayuden a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021.

Objetivos específicos

1. Describir la imagen de marca de cada tienda de conveniencia de Marcelo Gottig Y Cía. S.A. en la actualidad.
2. Identificar y describir los elementos de la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A que difieren entre sí.
3. Describir los criterios que se tienen en cuenta actualmente para determinar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el correr de los años, las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A han crecido y se han desarrollado gradualmente. Sin embargo, lo han hecho de manera independiente siguiendo lineamientos generales desde la casa central, en Crespo, Entre Ríos.

Las tiendas, al estar ubicadas geográficamente en diferentes puntos de la provincia, cuentan con imagen corporativa diferente derivada de la idiosincrasia de cada ciudad, del gerente a cargo de dicha sucursal y de la impronta personal de cada uno de los empleados que trabajan allí.

Como se menciona, las tiendas de conveniencia se expandieron independientemente. Asimismo, no se le ha dado gran importancia a este sector del negocio debido a que el mayor poder de venta y fuerte del rubro viene derivado de la venta de combustibles. Sin embargo, en los últimos 5 años y al inaugurar nuevas sucursales se comienza a priorizar el bienestar, comodidad y servicio al cliente por lo que se han mejorado los servicios, procesos, atención y variedad de productos en los minishops siendo esto una de las ventajas competitivas.

Se considera que la unificación de la imagen de las tiendas tiene gran relevancia en la empresa especialmente para lograr mayor posicionamiento, reconocimiento y pertenencia de los clientes para con la marca. Estos puntos son considerados cruciales ya que son los que la dirección quiere mejorar y donde se ven involucrados varios puestos de trabajo. Entonces, al ser la primera vez que se plantea un proyecto de esta envergadura, el grado de implicancia por parte de las personas involucradas actualmente es alto, lo cual es motivante para las áreas y para la empresa en general.

En conclusión, el tema planteado se considera de gran potencial ya que la dirección considera que uno de los elementos para el crecimiento e identificación por parte de los clientes

para con la marca Marcelo Gottig y Cía. S.A, es la unificación de la imagen para mejorar el posicionamiento, fortalecer la identidad y ser una marca referente en el mercado que se encuentra.

CAPÍTULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

Marcelo Gottig y Cía. S.A, es una empresa familiar con 45 años de trayectoria que opera estaciones de servicios en 9 localidades de Entre Ríos y Santa Fe. Cada una de las sucursales de la provincia de Entre Ríos (ocho en total), cuenta con tiendas de conveniencia que se fueron desarrollando y profesionalizando en los últimos años.

Tiendas de conveniencia

En las tiendas de conveniencia, se ofrecen productos de almacén, kiosko, productos regionales, productos de elaboración propia, servicio de cafetería, almuerzos, cenas, desayunos y meriendas, espacio de descanso, wifi, televisión, baños, etc. El público que circula por dichas tiendas son personas jóvenes/adultas (17 años en adelante) que están de paso, que van a cargar combustible o bien que desean tomar un descanso y hacer un break durante el día de trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo final, se considera relevante la perspectiva de Bernabeu M. y otros (2007), quienes definen las tiendas de conveniencia como un establecimiento que basa su éxito en una óptima localización, asociada a una estación de servicios, a un horario mucho más amplio que el resto de la competencia comercial. Son tiendas de baja frecuencia en la que el consumidor “soporta” determinadas restricciones temporales.

Teniendo en cuenta la anterior definición, se propone ampliarlo pensando en el concepto que la empresa estudiada menciona, es decir que para Marcelo Gottig y CIA SA, las tiendas de conveniencia en sus estaciones de servicios son un lugar con fácil acceso, con estacionamiento, un espacio donde hacer una parada en el camino o durante el día o comer a cualquier hora, donde se

recibe al cliente con cordialidad, donde se puede solucionar en forma fácil una emergencia con un surtido básico de productos, donde satisfacer un impulso, donde no se encuentran los precios más bajos, ni la mayor variedad pero el cliente espera encontrar *calidad en los productos, limpieza/higiene, buena atención y buen servicio.*

Imagen corporativa

Como este trabajo está destinado a desarrollar estrategias para unificar la imagen corporativa de Marcelo Gottig y Cía. S.A respecto a sus tiendas de conveniencia se tiene en cuenta a Capriotti P. (2013), quién demuestra que la **imagen corporativa** deviene directamente del destinatario/cliente quien se forma una idea a partir de diferentes elementos comunicados por la empresa. Aquí radica la importancia de establecer vínculos con el público objetivo y generar un buen posicionamiento para poder gestionar esa imagen exitosamente.

Asimismo, Capriotti Peri P. (2009) menciona que cada uno de los públicos de la organización se forma una imagen propia y particular de la organización y de las demás entidades. Por ello, lo ideal sería realizar un análisis de imagen corporativa en cada uno de los públicos de la organización pero esto es casi imposible debido a la gran cantidad de públicos que tiene una entidad, entonces al menos, se hace una investigación de imagen corporativa para el o los públicos claves.

Además, es importante tener en cuenta que el **análisis de la imagen actual** de la organización busca definirse en función de **tres índices** (Capriotti Peri P. , 2013):

- a. **Índice de notoriedad:** grado de conocimiento que los públicos tienen de la organización. Siendo la *Notoriedad espontánea* (que el público nombre una cantidad determinada de empresas del mismo sector) y *la notoriedad asistida* (marcar en un

listado de nombres de empresas, los que reconoce el público) dos criterios fundamentales. Incluso, la sumatoria de ambos criterios deriva en la notoriedad total de una organización dentro de su mercado.

- b. **Índice de contenido o calidad de la notoriedad:** para saber la dirección e intensidad de la imagen corporativa. Es una investigación de las actitudes de los públicos con respecto a la organización. Para medir éste índice se utiliza el método Diferencial Semántico de Charles Osgood, el método de escala de calificación, el método de la asociación de ideas, escala Likert, entre otros.
- c. **Índice de motivación:** nos marca cuáles son los aspectos prioritarios o rasgos organizadores centrales siendo fundamental conocer cuales son los que cada público tiene, para de esa manera poder establecer las causas principales que dieron origen a una imagen determinada. Por ejemplo, preguntando sobre los aspectos que el público considera importantes a la hora de valorar una empresa, para que la respuesta sea abierta y espontánea.

Combinando adecuadamente los mencionados tres índices se obtiene información sobre la dirección, intensidad y las causas que motivaron a un público determinado.

Sin embargo, para Capriotti Pero P. (2009) puede suceder que el índice de notoriedad y el índice de contenido deriven en que una organización sea desconocida o no notoria lo que implica que no existe imagen de la misma y la empresa no es reconocida adecuadamente. Pero es muy difícil hacer una diferenciación tajante entre conocimiento y no conocimiento, por lo cual es mejor establecer diversos grados, que van desde la no notoriedad total hasta la notoriedad máxima.

Respecto a la No Notoriedad se establecen dos niveles (Capriotti Peri, P. 2009): Desconocimiento, la situación más negativa, que es cuando las personas no reconocen ni siquiera

el nombre de la organización en la pregunta de notoriedad asistida. O la Confusión, es decir, cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica la organización. Además, dentro de la notoriedad, se identifican dos niveles, en función de su importancia: Nivel de Notoriedad “Básica” que hace referencia a la notoriedad mínima de una organización en un público. El Reconocimiento, el nivel mínimo de notoriedad, es decir, cuando una persona identifica a una organización y el tema o sector en el que se encuentra, por medio de la pregunta de notoriedad asistida. Este es un nivel de reconocimiento básico, ya que la persona es ayudada a seleccionar, entre varias alternativas que se le presentan. El Recuerdo, es decir, cuando una persona identifica a una organización y el tema o sector en que se encuentra, pero por medio de la pregunta de notoriedad espontánea. En este nivel, el conocimiento es mayor, ya que se asocia de forma espontánea y directa la organización y su área de negocios o los tipos de productos o servicios que realiza.

Luego, (Capriotti Peri P. 2009) dentro del Nivel de Notoriedad “Relevante”, es decir, la notoriedad “cualificada” de una organización en un público encontramos el Grupo Selecto, cuando un individuo reconoce a una organización, sus productos o área de trabajo, pero además es citada entre las 3 ó 4 primeras de forma espontánea. Este nivel suele ser un indicador de Preferencia, que es uno de los objetivos básicos señalados a nivel de Imagen Corporativa. Y finalmente, el Top of Mind, que es la primera organización o marca que una persona cita en la pregunta de notoriedad espontánea, lo que puede señalarse como la entidad más conocida, siendo este el líder del mercado.

Es importante mencionar que tener una buena imagen o ser preferente no indica notoriedad ya que esto puede ser por factores negativos. Entonces, la notoriedad no puede considerarse un indicador de valoración, sino simplemente un indicador de conocimiento de una organización.

Por otra parte, Capriotti P. (2009) en su libro “Branding Corporativo” menciona que tanto **la imagen como el posicionamiento** de una marca son conceptos relacionados y desde un enfoque del receptor son definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de la organización, siendo construcciones propiedad del mismo público. Sin embargo, se plantea una pequeña diferencia entre ambos conceptos, es decir, que la imagen es la asociación en la mente de los *públicos* y el posicionamiento es la asociación en la mente del *consumidor*.

Puntos de paridad y puntos de diferenciación

Teniendo en cuenta el concepto de posicionamiento, se considera la importancia de conocer los **puntos de paridad y puntos de diferencia** mencionados por Keller K. (2008) para definir los atributos que difieren respecto a la imagen en cada sucursal para comenzar a unificarlos y al mismo tiempo detectar aquellos atributos similares para potenciarlos.

Entonces, el proceso de administración estratégica de marca comienza con comprender qué es lo que ésta representa y cómo se debe posicionar respecto de los competidores. Según Keller K. (2008), el posicionamiento es el “acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo” para que los beneficios potenciales de la empresa se maximicen. Consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores lo que lo hace competitivo y convence a ese público de las ventajas o *puntos de diferencia* que la marca tiene sobre sus competidores, mientras que disminuye las inquietudes sobre posibles desventajas (*puntos de paridad*). Es decir, posicionamiento (como también lo detalla anteriormente Capriotti P.) es el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor respecto al resto de los competidores y consiste en definir de

correctamente aquellos puntos de paridad y puntos de diferencia con el objetivo de determinar la imagen de la marca.

Keller K. (2008) describe como únicos y significativos a los puntos de diferencia ya que ofrecen una ventaja competitiva y la razón de “por qué” los consumidores deberían comprar la marca. “Los puntos de diferencia son atributos o beneficios que los clientes asocian a una marca, los evalúan favorablemente y consideran que no podrán encontrarlo (o al menos en ese nivel) en las marcas de la competencia”. (Keller, 2008, p. 107).

Por otro lado, los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son exclusivas de la marca, sino que son compartidas con otra/s marca/s. Incluso, según Keller K. (2008), pueden segmentarse en dos clases:

1. Puntos de paridad de la categoría: son atributos necesarios que los consumidores consideran debe tener la marca para que sea considerada legítima dentro de una determinada categoría de bienes o servicios.
2. Puntos de paridad competitivos: se destinan a superar las deficiencias de la marca y equilibrar otros competidores y tratar de neutralizar sus puntos de diferencia a partir de convertirlos en puntos de paridad.

En relación con lo que menciona Keller K. (2008), también Capriotti Peri P. (2009) comenta que el primer paso para poder obtener y valorar adecuadamente la Imagen Corporativa de una organización es determinar cuáles son las variables o atributos sobre los que cada público construye la Imagen Corporativa, identificando la “red mental de asociaciones” que un público tiene en relación a un mercado, categoría o sector de actividad.

Entonces para comenzar, se debe realizar la **Identificación de los Atributos Actuales** que componen la Imagen Corporativa que tiene un público. Es decir “¿*Cuáles son los atributos sobre*

los que, actualmente, un determinado público se forma la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?''. En el sector de estaciones de servicios, específicamente en mini mercados se puede hablar de atributos cuando mencionamos a la calidad de los productos, calidad del servicio, limpieza, confiabilidad, relación precio-calidad, calidez del ambiente, entre otros. Luego, se debe establecer la Ponderación de los Atributos Actuales, distinguiendo entre Atributos Principales y Atributos Secundarios siendo los primeros aquéllos que orientan la imagen corporativa de forma determinante, y los secundarios son de carácter complementario. Es decir, que para un determinado público la calidad del servicio, calidad del producto y la limpieza son los aspectos fundamentales de la imagen corporativa de un determinado sector y son las variables que tienen mayor peso en la Imagen Corporativa.

Dentro de los atributos principales podemos separar entre los Atributos Básicos (Capriotti Peri P. 2009), que son aquéllos considerados como mínimos para tener una buena imagen; y los Atributos Discriminatorios, que son las variables por medio de las cuales se logrará una diferenciación importante con respecto al resto de organizaciones.

Una vez analizados los atributos actuales, conviene identificar los Atributos Latentes, es decir, los atributos que en este momento no conforman la Imagen Corporativa, pero que en un futuro lejano o cercano, pueden llegar a formar parte de ella. Estos atributos pueden ser un gran potencial de diferenciación.

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGIA

Tipo de investigación	Cualitativa / Cuantitativa
Técnicas de recolección de datos	Análisis de documentos existentes Observación Encuestas
Universo	Tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y CIA SA en la provincia de Entre Ríos.
Muestra de Encuestas	94 clientes de las 8 localidades donde se encuentran las tiendas de conveniencia de la empresa. Encuestas a través de Google Forms.
Plan de acción	<ol style="list-style-type: none"> i. Descripción de la imagen de marca que en la actualidad tiene cada tienda de conveniencia de Marcelo Gottig Y Cía. S.A. siguiendo el concepto de imagen corporativa planteado por Capriotti P. (2013) ii. Identificación y descripción de elementos de la imagen que difieran entre sí en cada tienda siguiendo los puntos de paridad y diferenciación de Keller K. (2008). iii. Descripción de criterios que se tienen en cuenta actualmente para determinar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. siguiendo las ideas planteadas por Capriotti P. (2009). iv. Desarrollo de estrategias que ayuden a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre

	Ríos durante el año 2020 teniendo en cuenta la planificación estratégica de la imagen corporativa descrita por Capriotti P. (2013).
--	---

3.2 ANÁLISIS DE DATOS

Siguiendo los resultados de las encuestas realizadas, observación en visitas a las diferentes sucursales y acceso a documentos internos (manual de uso de marca, desarrollo de arquetipos de clientes, investigación de mercado realizada por la empresa, entre otros) se presenta el siguiente análisis de los datos.

Análisis general

Para realizar un análisis completo de la imagen de marca, es importante tener en cuenta el contexto en el que la empresa está inmersa. Por ello, teniendo en cuenta el modelo de las 5Cs de Porter M. (2008), se menciona lo siguiente:

- **Compañía**

Marcelo Gottig y CIA SA es una empresa familiar operadora de estaciones de servicios fundada hace más de 45 años en la localidad de Crespo, Entre Ríos. Cuenta con casi 200 colaboradores distribuidos en las 9 estaciones de servicios de las localidades de Crespo (casa central), Paraná, La Providencia, Federal, Diamante, Ramírez, Victoria, Viale y en Rosario, Santa Fe. Se ofrecen servicios de venta de combustible mayorista y minorista, lubricentros, GNC, lavadero de vehículos, gomerías, repuestos y accesorios para vehículos, venta y distribución de lubricantes y minimercados. Dentro de los minimercados se encuentran productos de kiosko, comidas caseras, comidas rápidas, cafetería, carga virtual de celulares, wifi, bebidas, regalería, carbón, hielo, entre otros.

Durante el transcurso de los años, la compañía estuvo asociada a diferentes banderas o empresas petroleras siendo en un comienzo Astra, luego EG3, en los 2000 se realizó el cambio a Petrobras y Oil para en la actualidad, desde 2016, pasar a ser parte de Puma Energy Argentina perteneciente al grupo multinacional Trafigura con sede central en Ginebra (Suiza).

El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes superando sus expectativas sobre calidad del servicio, buena atención, e instalaciones cómodas y limpias. Se centra también en la mejora continua revisando objetivos y metas, aplicando acciones correctivas, invirtiendo en más recursos y optimizando costos, camino a la excelencia en el servicio para que el cliente se sienta a gusto y vuelva siempre.

En 2019 se realiza un cambio en dirección general donde la 2da generación de la empresa toma las riendas del negocio. Por ello, se trabaja en una nueva filosofía manifestando una nueva visión, misión y valores teniendo en cuenta los años de trayectoria, la herencia familiar, los conocimientos previos y los nuevos objetivos a largo plazo. Esta nueva filosofía es la siguiente:

Visión: “Trabajamos para potenciar el legado familiar desarrollando una empresa profesional, productiva, rentable y sustentable, que sea fuente de progreso económico y social siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios.”

Misión: “Somos una empresa familiar que opera estaciones de servicios dando soluciones al agro, transporte y empresas en general. Brindamos productos y servicios de calidad para que nuestros clientes vuelvan siempre.”

Valores:

Honestidad: procurar siempre anteponer la verdad ante pensamientos, expresiones y acciones. Congruencia entre el decir y el hacer.

Iniciativa: tener una actitud proactiva y ser resolutivos ante las situaciones cotidianas.

Compromiso/Sentido de pertenencia: capacidad de tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el trabajo pactado, con las funciones y responsabilidades respecto al puesto de trabajo para el excelente funcionamiento del servicio y calidad de la empresa.

Responsabilidad: ser capaz de cumplir con las obligaciones, con el trabajo diario y ser cuidadoso al momento de tomar decisiones.

Respeto: reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y derechos de las personas que nos rodean: clientes, compañeros de trabajo, supervisores.

- Colaboradores

La compañía cuenta con gran cantidad de colaboradores externos e internos, ellos son:

Sindicato de obreros y de estaciones de servicios: manteniendo una buena relación y trabajo en conjunto ya sea con los sindicatos de la provincia de Entre Ríos como los de Santa Fe.

Cámaras de Estaciones de Servicios: para mantenerse informado sobre novedades del sector, actualización de convenios de trabajadores, reuniones esporádicas de networking con operadores, entre otros. Con esta entidad la comunicación es fluida y dinámica.

Otros operadores de estaciones de servicios: es normal la comunicación directa entre operadores de otras estaciones de servicios de la zona con la bandera Puma Energy, especialmente para compartir material de publicidad, buenas prácticas, precios, etc.

Bandera- Puma Energy Argentina: es una alianza estratégica ya que es el proveedor principal de todas las estaciones de servicios las cuales dependen de los productos de esa compañía incluyendo fundamentalmente la calidad. Por otro lado, el operador en este caso Marcelo Gottig, es el que hace la diferencia en las formas de ofrecer el servicio y en la atención al cliente.

Entidades públicas: se mantiene una comunicación constante con las municipalidades de cada localidad, con los hospitales, los bomberos voluntarios y policía.

Bancos – Entidades financieras: manteniendo un contacto diario con las mismas y para solicitud de financiación ante nuevos proyectos o inversiones.

Aseguradoras: para mantener la empresa segura ya sea con sus empleados o en general. Por ejemplo: seguro de vida, seguros contra incendios, seguro de accidentes de trabajo, etc.

Servicios tercerizados – Alianzas estratégicas: la empresa terceriza servicios de abogados, estudio contable, asesoramiento profesional (consultoría en recursos humanos, marketing, estrategia comercial), grupo de seguridad e higiene en el trabajo, servicios de mantenimiento.

Servicios para el Agro – SERVINT: es una empresa dedicada al corretaje de cereales con la cual se tiene una alianza estratégica para que Marcelo Gottig y CIA SA pueda aceptar cereales como forma de pago para que los clientes específicamente productores agropecuarios, los canjeen por combustible o lubricantes.

Comunidad en general: todas las personas que se ven afectadas positiva o negativamente, de manera directa o indirecta por la compañía.

Dirección general: es decir, todos los colaboradores pertenecientes a las direcciones de administración, finanzas, recursos humanos, comercial, planificación y marketing, infraestructura.

Empleados: incluyendo a los casi 200 empleados de la empresa junto a sus familias que generalmente son también clientes.

Otros proveedores: todos aquellos que no son los proveedores de combustible, es decir, proveedores de productos para los minishops, proveedores de accesorios y repuestos para vehículos, Puma Lubricants quién provee todos los lubricantes para la venta mayorista y minorista.

- Clientes

De acuerdo a la revisión de documentos internos, la empresa tiene delimitados diferentes arquetipos de clientes. Debido a que en el presente trabajo se analiza la imagen de marca de los minishops, los tipos de clientes de ese sector son:

Productores agropecuarios: en su mayoría hombres entre los 35 y 60 años, casados con hijos, quienes consumen del minishop comidas rápidas (sándwiches, empanadas), productos de kiosko (cigarrillos, galletitas), bebidas, wifi, agua caliente y cafetería. Generalmente, el horario de consumo es el la franja de la mañana 6am a 8am (previo a comenzar la jornada laboral) y en horarios de la tarde/noche entre las 6pm y las 9pm.

Transportistas: también en su mayoría hombres entre 28 y 45 años, casados o solteros, con o sin hijos. Consumen todos los productos ofrecidos en el minimercado, es decir, comidas elaboradas, comidas rápidas, agua caliente, cafetería, bebidas, wifi, etc. Suelen concurrir en horarios de desayuno, almuerzo, merienda y cena cuando realizan una parada en su día de trabajo.

Empresarios/Gerentes generales: hombres/mujeres entre 40 a 56 años, casados con hijos quienes pasan por los minishops para realizar reuniones de trabajo con clientes o socios, para tomar un café o comer algo al paso.

Estudiantes: jóvenes entre 17 a 24 años, solteros/as, estudiantes universitarios o de colegio, que concurren con amigos para consumir productos de kiosko, hielo, carbón, agua caliente, bebidas, cafetería. Suelen asistir en horarios nocturnos especialmente los fines de semana.

Turistas, familias y personas que están de paso: de edades varias y de cualquier parte del país durante todo el año pero especialmente en vacaciones de verano o invierno y los fines de semanas largos. Concurrer en vehículos personales o bien en contingentes de turismo. Consumen todos los productos del minishop que se entregan con rapidez, por ejemplo: comidas rápidas, café, medias lunas, galletitas, snacks, bebidas, cigarrillos, wifi.

Viajantes: hombres y mujeres entre 25 y 40 años que trabajan visitando clientes, consumen comidas elaboradas, bebidas, cafetería, realizan reuniones con clientes utilizando wifi. Muchas veces los minishops son utilizados como “oficina”.

- Competidores

Los competidores de Marcelo Gottig y CIA SA son todos aquellos operadores de estaciones de servicios de la zona siendo los principales: La Agrícola Regional Coop. Ltda., Caballero S.A, PetroAgro, Eduardo Mateos S.R.L, Duval Flores S.A. y María Hermanos S.R.L.

Todos ellos cuentan con estaciones de servicios con minishops, sin embargo el foco estratégico y comercial de los mismos no ha sido el desarrollo de servicios de minimercados de la misma manera que lo ha hecho Marcelo Gottig y CIA.

La competencia ofrece servicios mínimos para el cliente de minishop, es decir, poca variedad de comidas rápidas, cafetería, bebidas, wifi, espacios físicos pequeños con limpieza e higiene baja e infraestructura antigua o en mal estado. Esto hace que clientes como los viajantes, transportistas, productores agropecuarios o empresarios busquen espacios cómodos donde realizar una reunión con sus clientes/proveedores, comer buena comida casera o tomar un café de calidad, donde encontrar variedad de productos, calidad y buen servicio son fundamentales.

Otra competencia que influye indirectamente en el negocio de los minimercados de Gottig son los restaurantes de comida rápida de ciudades como Paraná, por ejemplo. O también restaurantes, cafeterías, kioskos que ofrecen muchos productos y servicios similares a los de los minimercados. Incluso, pensando en sucursales como La Providencia o Victoria que están ubicadas en entornos rurales, una competencia también son los supermercados ya que en esas sucursales se ofrecen productos específicos para gente que vive en zonas rurales o alejadas de ciudades, por ejemplo: arroz, aceite, leche u otros alimentos no perecederos en tamaños familiares.

- Contexto

Factores sociodemográficos: las población donde se encuentran las estaciones de servicios en general son en espacios rurales, sobre rutas nacionales o provinciales con gran movimiento de vehículos y transportes, en ciudades grandes y pequeñas.

Los clientes generalmente son personas entre los 17 años en adelante, de cualquier estado civil, de todas las clases sociales, con gran variedad de profesiones y oficios. La mayoría concurre a las estaciones de servicios con movilidad propia o de la empresa para la que trabajan, desde moto, bicicleta, auto, camionetas, camiones, colectivos e incluso a pie (especialmente en las ciudades).

Factores económicos: El poder adquisitivo de los clientes es variado, y dependiendo de este es el tipo de consumo que realizan en cada estación de servicios siendo una ventaja la oferta de productos de alta calidad y mayor valor como también productos standard que se amoldan a clientes de clase media y clase baja.

Asimismo, dentro de los factores económicos se encuentra la gran inflación actual del país lo cual afecta directamente el precio final de todos los productos y servicios vendidos. La suba del combustible de manera constante hace que este mercado no sea bien visto aunque el consumo de combustible no deja de ser una necesidad principal para el trabajo diario de la población.

Factores sociales: en cuanto a estaciones de servicios, los valores y aspectos culturales se relacionan a que son espacios de encuentro con colegas, lugares de paso donde comer bien, hacer un break del día laboral, realizar una reunión de trabajo. Además se tienen presentes valores como la responsabilidad, el profesionalismo, respeto, amistad y lealtad directamente relacionados al sector.

Las nuevas tendencias a nivel internacional están dirigidas al desarrollo de los minishops brindando mayor ofrecimiento de servicios y productos para todo tipo de clientes por ejemplo, realizar alianzas con grandes marcas para vender productos de las mismas dentro de los minimercados

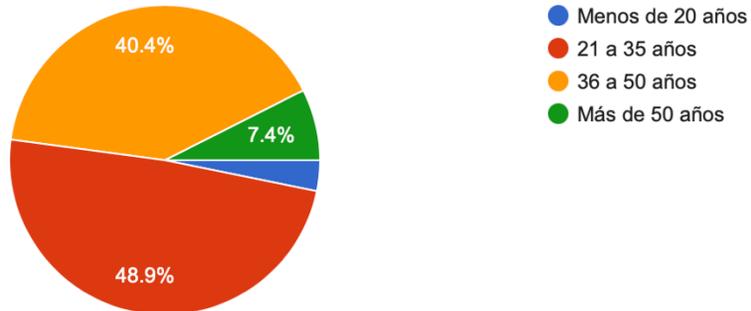
como Subway o Starbucks. Si bien, anteriormente los minimercados eran un “anexo” de la venta de combustible, en la actualidad se les da mayor importancia por lo que nuevas propuestas surgen constantemente por parte de las diferentes empresas petroleras para innovar al respecto. De hecho, en países como Estados Unidos o Australia las cadenas de kioscos “7eleven” comenzaron hace unos años a sumar a su servicios el expendio de combustible como un “extra”, y esa tendencia va en alza. Es decir, priorizar el servicio y ofrecimiento de las tiendas antes que la venta de combustible ofreciendo así un valor agregado y como consecuencia una ventaja competitiva.

Factores medioambientales: al ser una empresa relacionada directamente con el petróleo, se cuenta con asesoramiento tercerizado de seguridad e higiene medioambiental. Se planifica certificar con normas ISO de calidad y medio ambiente para ofrecer mayor confianza a los clientes y específicamente porque el cuidado del medio ambiente es parte del compromiso de la empresa. Se hace hincapié en la seguridad y salud psicofísica de los integrantes de la empresa, a través de actividades de prevención y protección del personal en el espacio de trabajo. También de quien visita las estaciones de servicio propiciando un entorno seguro, sustentable y responsable con el ambiente siguiendo todas las regulaciones medioambientales impuestas por la provincia y nación.

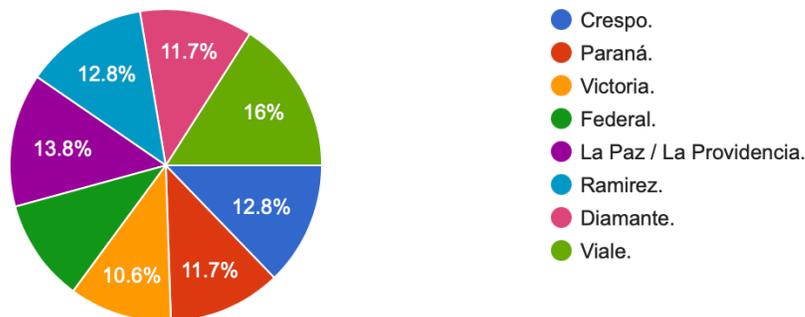
Factores tecnológicos: la empresa constantemente invierte en tecnologías nuevas para estar actualizados. Utilizan un sistema de gestión nacional llamado Presea, los surtidores de combustible son de tecnología alemana, año a año se van actualizando los mismos en todas las sucursales, se va mutando de a poco la digitalización realizando una transformación paulatina ya que el tipo de clientes de estaciones de servicios no suele adaptarse rápidamente a los cambios en este ámbito.

Además, teniendo en cuenta los objetivos específicos del presente trabajo, se describen los datos siguientes.

Respecto a las encuestas, se toma una muestra de **94 personas**, siendo casi el 90% personas comprendidas entre las edades de 21 años a 50.



Entre 10 a 15 personas representan a cada localidad o zona de Entre Ríos donde se encuentran las sucursales de las tiendas de conveniencia.



Descripción de imagen actual de la empresa

Para P. Capriotti (2013) la imagen corporativa es la idea que el cliente o la gente en general se forma de la marca de la empresa a partir de los elementos que esta comunica, se observa que Marcelo Gottig y CIA en sus diferentes sucursales y a simple vista resalta la imagen de la marca Puma Energy Argentina, es decir, la marca de la petrolera para la cual trabaja. Entonces, un primer obstáculo al momento de potenciar la imagen de Marcelo Gottig y CIA como operadores de

estaciones de servicios, es que depende y se asocia directamente con la marca de la petrolera debido a que ésta tiene requisitos, elementos y manuales de marca a los que todos los operadores de estaciones de servicios deben adaptarse. Esto trae aparejado que la presencia, posicionamiento y por consiguiente la imagen corporativa no sea 100% destacada y reconocida como tal sino mas bien asociada a otra marca.

Sin embargo, esos requisitos no son obligatorios en lo que a las tiendas de conveniencia respecta, ya que en ese caso la petrolera realiza sugerencias a través de un manual de imagen siendo todo opcional y brindando mayor libertad al operador. Por eso, las tiendas de Marcelo Gottig siguen un patrón similar en cuanto a imagen visual, mobiliarios y ofrecimiento de productos o comidas elaboradas de manera casera por nombrar algunos elementos.

Analizando cuestiones más concretas respecto a la imagen de la marca, los resultados de las encuestas arrojan que ante una pregunta de *notoriedad asistida*, Marcelo Gottig y CIA SA es de todas las opciones, la más conocida en la provincia siendo solo el 4% de los encuestados quienes respondieron que no conocían a dicha compañía. Además, el 99% de los encuestados registran a la marca Marcelo Gottig con la venta de combustibles líquidos livianos, es decir, su principal sector de desempeño seguido de un 88% de esos encuestados, quienes reconocen que otro servicio ofrecido por la marca son las tiendas/mini-mercados. Asimismo, un promedio del 78% de los encuestados, reconoce y registra correctamente los productos y servicios ofrecidos en las tiendas, entre los que se encuentran: elaboración propia de comidas, cafetería, wifi, cargas virtuales, kiosko y productos de perfumería/farmacia.

Respecto a la *calidad de la notoriedad*, en las encuestas se utiliza el *método de escala de clasificación* teniendo en cuenta los principales atributos de la compañía y siendo los mejores puntuados por los clientes: la atención al cliente, la limpieza e higiene de los locales. Estos atributos

son altamente valorados por la dirección de la compañía especialmente porque el valor agregado y la diferencia respecto a la competencia se hace en la atención al cliente y la limpieza tanto de la sucursal en su totalidad como de los baños, de los espacios de tiendas, playa de expendio de combustible. Sin embargo, es importante remarcar que en localidades como Paraná, estos atributos no fueron puntuados en su mayoría de manera alta lo que hace notar un punto de mejora en esta sucursal.

En contraparte a esto, el atributo que menor puntuación ha obtenido es la relación calidad-precio, especialmente en sucursales ubicadas dentro de ciudades (Paraná y Diamante) donde hay mayor competencia y oferta de productos en locales aledaños. De todas maneras, esto sucede porque al pertenecer al sector de estaciones de servicios donde los clientes generalmente están de “paso” por la tienda, los precios suelen ser mayores que algún supermercado, cafetería o restaurante.

En cuanto al *índice de motivación* o los aspectos centrales que los públicos tienen en cuenta a la hora de valorar las tiendas de conveniencia en general, se destacan en las encuestas la calidad del servicio, calidad de productos y comidas, limpieza e higiene del local y variedad de servicios como los principales. Todos estos aspectos coinciden cuando se consulta a los encuestados respecto a la valoración de atributos importantes en las tiendas de Marcelo Gottig y CIA SA.

En general, teniendo en cuenta todas las respuestas recibidas, la mayoría de las personas de distintas localidades coinciden en esas respuestas lo que hace pensar que las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y CIA en la provincia son reconocidas como tales priorizando la calidad de la atención al cliente y la higiene de los locales como principales atributos. Entonces, la notoriedad de la marca es buena, siendo *reconocida* por el público objetivo.

Sin embargo, es importante mencionar que se observa que esta notoriedad es mayor o muy buena en la localidad donde se fundó la empresa, es decir en Crespo. Incluso es una marca con una notoriedad de “*top of mind*” en la población debido al buen servicio que ofrece. Sin embargo, aquí reside el desafío de posicionar la marca Marcelo Gottig y CIA en el resto de las zonas y por consiguiente trabajar en una imagen de marca unificada.

Así, combinando el análisis de los tres índices se obtiene información sobre la dirección, intensidad y las causas que motivaron a los públicos objetivos a consumir la marca Marcelo Gottig y CIA como así también preferirla y valorarla.

Descripción de la imagen actual del entorno

Puma Energy Argentina es una empresa internacional de energía que suministra combustibles de alta calidad a un costo competitivo y es el proveedor principal de Marcelo Gottig y CIA. Opera en 47 países y en Argentina lo hace a través de la empresa multinacional Trafigura, contando con 350 estaciones de servicios, 8 de ellas pertenecientes a Marcelo Gottig en Entre Ríos, las cuales fueron las primeras en abanderarse con esta marca en la región.

De acuerdo con el representante comercial de Trafigura en la zona de Santa Fe y Entre Ríos, en 2016 se generó el proceso de cambio de bandera debido a que Puma Energy absorbe a Petrobras y Oil. En ese entonces, la marca Puma Energy estaba muy poco posicionada en Argentina y necesitaban operadores reconocidos como aliados estratégicos para dar a conocer la marca y su imagen en el país. Por ello, en principio se recurre al grupo Gottig y CIA debido a su trayectoria, formas de trabajo, buenas referencias y experiencia en el rubro. Puma Energy selecciona al grupo para que sea el primer operador de la región en abanderarse con esa marca y así posicionarse con 8 estaciones de servicios en Entre Ríos y 1 en Rosario, Santa Fe. Esto generó un efecto en cadena,

donde otros operadores amigos y conocidos antes de cambiar sus estaciones de servicios a Puma Energy, piden referencias a Gottig incluyendo la misma Cámara de estaciones de servicios de Entre Ríos. Además, según el representante comercial de Trafigura de la zona, muchos operadores comentan que “si Gottig y CIA se pasó a Puma Energy, debe ser que es buena bandera”. A raíz de esto, se observa que la imagen de Marcelo Gottig y CIA ya sea entre los operadores, competidores y en la bandera que representa es muy reconocida.

Asimismo, empresas como Axion y Shell están en constante contacto con la dirección comercial de Gottig y CIA para negociar nuevos contratos, generar acuerdos e intentar que alguna sucursal cambie la bandera a alguna de esas marcas.

Cabe mencionar también respecto a los competidores y de acuerdo a las encuestas que el operador con un buen nivel de notoriedad y reconocimiento en la zona es La Cooperativa Agrícola Regional, quienes están presentes en la provincia con estaciones de servicios abanderadas por YPF, ofreciendo los mismos servicios que Marcelo Gottig incluyendo los minishops. Sin embargo, la higiene y limpieza de los locales no es un atributo positivo, los espacios del minishop son pequeños, ni tampoco el ofrecimiento de variedad de productos o comidas caseras es amplio. Esto sucede porque YPF a nivel nacional exige determinados requisitos de imagen de marca que todos los operadores deben cumplir para estandarizar procesos y sistematización. Esos requisitos de imagen, son frecuentemente mal vistos por los operadores ya que las exigencias son altas, los costos corren por cuenta del mismo operador y el apoyo o seguimiento por parte de esta bandera nacional es poco. En cambio, Marcelo Gottig y CIA desde un principio, en los contratos acuerda con la bandera que la imagen de los minishops no será impuesta por Puma Energy sino que será adaptada a los objetivos y estrategias propios.

Atributos de imagen de cada tienda

Si se consideran las palabras mencionadas por Keller K. (2008), relacionadas al posicionamiento de marca y teniendo en cuenta la observación de tiendas de conveniencia en general, se puede mencionar que los *puntos de paridad de la categoría* que caracterizan a todos los minishops de estaciones de servicios son la calidad de productos ofrecidos y rapidez en la atención debido a que la mayoría de los clientes están de “paso”. Y el *punto de paridad competitivo* es la higiene del espacio.

Por otro lado, los *puntos de diferenciación* directamente relacionados al posicionamiento de marca para que una empresa ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor maximizando los beneficios; son aquellos que distinguen a las tiendas de Marcelo Gottig y CIA como únicas y significativas, son los atributos principales que los clientes asocian con esta marca y que no lo encuentran en los competidores. Entonces, se puede observar en las visitas a las sucursales como en respuestas a las encuestas que los *puntos diferenciadores principales* son la limpieza, higiene y buena atención al cliente. Siguiendo las ideas mencionadas por Capriotti P. (2009) se puede clasificar a la limpieza e higiene y las comidas caseras como *atributos diferenciadores principales básicos* y a la buena atención al cliente como *atributo diferenciador principal discriminatorio*. Asimismo, la calidad de los productos ofrecidos (especialmente comidas caseras), comodidad de las instalaciones y la trayectoria de la empresa en el rubro son destacados como *atributos complementarios* o secundarios.

Es aquí entonces donde se puede delimitar y encontrar lo que realmente ofrecen las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig que otros operadores del sector no ofrecen. Por lo que atributos como la limpieza, higiene, buena atención al cliente y comidas caseras son claves al momento de

posicionar la marca y en consecuencia la imagen que los clientes se generarán en su mente sobre la misma.

Teniendo en cuenta que cada una de las sucursales tiene puntos a mejorar. Por ejemplo en Paraná y Victoria el atributo diferenciador de la atención al cliente no es puntuado de manera alta. Es por esto que el principal objetivo de este trabajo es unificar la imagen de la marca para que sea percibida de igual manera en todas localidades y se identifique a Marcelo Gottig y CIA como un todo, encontrando los mismos atributos diferenciadores en cada una de las estaciones de servicios y que el cliente se de cuenta que cuando llega a una sucursal de Gottig, las identifique fácilmente.

Criterios actuales para determinar la imagen de marca de las tiendas

Como se menciona al comienzo del análisis, la higiene, la limpieza y la buena atención han sido siempre ejes fundamentales en los que se hizo hincapié desde el comienzo hace más de 45 años; ya sea en las estaciones de servicios en general como en los minishops de las mismas.

Los fundadores, de manera implícita, ya tenían la visión de que los clientes identifiquen a las estaciones de servicios de la firma Marcelo Gottig y CIA SA con esos atributos sin importar la bandera que se lleve. Destacando que la calidad de los productos generalmente ya viene dada por la compañía petrolera para la cual se trabaja y que la buena atención, limpieza e higiene de la sucursal es en lo que se puede realmente hacer la diferencia porque el tipo de público que transita por las estaciones de servicios de la zona se deja llevar mayormente por el “boca en boca”, por las recomendaciones de amigos/familiares o también por comentarios en redes sociales y Google.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, hasta el momento no se han establecido formalmente criterios para determinar la imagen de la marca sino que se busca posicionamiento a través de medios de comunicación tradicionales (radio, TV, periódicos) locales y a través de

recomendaciones de personas conocidas para que así los públicos se creen una imagen de la marca relacionada a una empresa familiar y en servicio al cliente. Incluso el slogan desde los comienzos de la empresa es “nuestro ideal es atenderlo bien para que usted vuelva siempre” y a raíz de esa premisa, se fue creando la imagen que los consumidores tienen de la compañía.

Otro de los medios por los cuales la empresa busca posicionamiento son las redes sociales apuntando a diferentes públicos dependiendo del tipo de red que se utilice y el tipo de contenido que se desea comunicar. En el 2020 se comienza a trabajar de manera constante, con un calendario de redes para darle mas formalidad, dinamismo y organización. Se tienen cuentas en Instagram, LinkedIn, Facebook y YouTube. En su mayoría el contenido es generado por la misma empresa pero en ocasiones se publica contenido facilitado por el área de marketing de Puma Energy.

Otro punto relevante a mencionar es que la empresa se encuentra en un proceso de cambios y de profesionalización de tareas, funciones y procedimientos debido a que en el año 2019, hubo un cambio de dirección. Se transita de un sistema paternalista a un sistema de toma de decisiones en conjunto, con una nueva generación de directores que realiza un trabajo exhaustivo de reorganización estructural, y como se menciona anteriormente, de ese trabajo resulta la nueva filosofía de la empresa.

El desarrollo de una nueva filosofía de la organización generó un quiebre en las formas de trabajar internamente promoviendo los atributos fundamentales determinando las bases principales para planificar, presupuestar y poner en marcha todas las estrategias relacionadas a la marca.

En conclusión, se detecta que la imagen de las tiendas de conveniencia en general es reconocida, valorada y con gran notoriedad por parte del público objetivo especialmente en Crespo. Asimismo, entre las tiendas la imagen no es 100% unificada debido a que muchos atributos están

directamente relacionados a la idiosincrasia de cada localidad, pero los puntos de diferenciación con respecto a la competencia sí están delimitados, ellos son, higiene, limpieza, buena atención, comodidad del ambiente y ofrecimiento de comidas caseras.

Sin embargo, para posicionar la marca como tal y por consiguiente mejorar la imagen, es importante que todos los atributos diferenciadores sean comunicados correctamente y potenciados en todas las sucursales por igual para hacer notar el valor real por sobre la competencia, siendo esto un punto a mejorar. Incluso, como menciona P. Capriotti (2013), en todo momento al hablar de imagen corporativa, estamos hablando de *creencias* para los públicos, y no de realidades. Por eso, el análisis de la Imagen Corporativa de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y CIA SA está dirigido a analizar lo que las personas creen sobre la organización en su entorno general, de las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que es, qué hace la empresa y generar un plan estratégico para posicionar la marca unificando la imagen de la misma.

3.3 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Operador de estaciones de servicios referente de la zona (respecto a otros operadores y con la bandera Puma Energy). • Buena higiene y limpieza de los locales. • Variedad de productos y calidad de los mismos. • Marca bien conocida en el entorno. • Buena atención al cliente. • Comodidad de las instalaciones. • Comidas elaboradas caseras. • Trayectoria de la empresa. • Constante ofrecimiento de nuevas propuestas para los consumidores. • Calidad de las instalaciones para recibir clientes. • Ubicación estratégica de cada sucursal (sobre rutas nacionales y provinciales con gran caudal de circulación de vehículos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas sucursales para mayor presencia en Entre Ríos y Santa Fe. • Crecimiento y desarrollo de las zonas agropecuarias/parques industriales donde la empresa tiene sucursales. • Nuevos hábitos de consumo de clientes de minishops (ej.: consumo saludable, reciclable, sustentabilidad, etc.) • Convenios con proveedores nacionales estratégicos.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Puma Energy como marca petrolera (genera confusión con la marca Marcelo Gottig). • Poca presencia de la marca Marcelo Gottig en localidades diferentes a casa central (Crespo). • Falta de comunicación de los atributos diferenciadores. • Alto foco en la operación olvidando lo estratégico (la nueva dirección). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposición de la imagen de marca de la petrolera Puma Energy. • Mayor competencia en la región con nuevos operadores de la marca Puma Energy. • Contexto actual de pandemia que impide a las tiendas de conveniencia funcionar normalmente. • Conflictos con sindicatos (ej.: huelgas). • Inestabilidad económica nacional. • Cambios de precios constantes que afectan la rentabilidad. • Falta de mano de obra calificada en la zona. • Estado de las rutas donde se encuentran ubicadas algunas sucursales (algunos clientes evitan circular por ciertas rutas en mal estado).

CAPÍTULO 4

4.1 PROPUESTA

A continuación, se exponen las estrategias acorde al análisis e interpretación de datos y a la problemática detectada respecto a la imagen de marca de los minishops de Marcelo Gottig y CIA SA. Es importante destacar que cuando se habla de imagen de marca, se hace referencia a una estructura mental cognitiva que los públicos se forman a raíz de las experiencias con la marca, lo cual está directamente relacionado con el posicionamiento de la misma, por ello con las siguientes propuestas se busca mejorar la experiencia del cliente para mejorar la imagen y posicionamiento.

Si bien el tema está dirigido a públicos específicos, es fundamental orientarse primero en acciones tendientes a establecer un orden y fortalecimiento interno ya que tendrán repercusión hacia afuera. Y luego se comienza con una acción vinculada a los públicos de interés para potenciar los puntos diferenciadores.

4.1.1 Objetivo general

Optimizar y unificar la imagen corporativa de los minishops de Marcelo Gottig y CIA SA en la provincia de Entre Ríos para mejorar el posicionamiento de la marca en el año 2021.

4.1.2 Estrategia

Diseñar un **plan estratégico de imagen corporativa** para los minishops de Marcelo Gottig y CIA SA con acciones orientadas a la unificación de atributos diferenciadores de marca para mejorar el posicionamiento con sus públicos de interés.

4.1.3 Acciones

- a. Crear una **sub-marca** de Marcelo Gottig y CIA SA que incluya a los **minishops** para generar valor y darle un nuevo enfoque en el mercado.
- Objetivo: Generar valor y potenciar los atributos diferenciadores de los minishops de Marcelo Gottig y CIA SA para ser referentes en el mercado de las estaciones de servicios de Entre Ríos.
 - Personas a quién va dirigida la acción (público interno): en primer lugar para dirección general y empleados. Una vez definido el nombre, el lanzamiento estará dirigido a todos los clientes que circulan por las estaciones de servicios de Marcelo Gottig y CIA SA incluyendo transportistas, familias, estudiantes, viajantes, gerentes generales, turistas.
 - Responsable: Director de marketing y planificación junto al especialista en marketing.
 - Fecha lanzamiento: Abril 2022.
 - Áreas de soporte: Dirección general y diseñador gráfico para generar el logo e identidad visual. Este último se hace por servicio tercerizado.
 - Descripción general: realizar una reunión de Brainstorming en conjunto con la dirección para generar un nombre unificado para los minishops que sea fácil de usar, pronunciar y pegadizo; por ejemplo: “Go Shops” haciendo un juego de palabras de “Go” por Gottig y al mismo tiempo por su significado en inglés de “ir” o en este caso haciendo alusión al estar “de paso”.

Luego de generar el nombre, trabajar en conjunto con el diseñador para crear la imagen visual de la sub-marca siguiendo la filosofía de Gottig y CIA, respetando el estilo de los logos

preexistentes dándole una continuidad y unificación. Esto ayudará también al momento de la asociación de las marcas que pertenecen al grupo, es decir, Marcelo Gottig y CIA SA junto a Transporte Gottig S.R.L.

Finalmente, se hacen dos reuniones parciales con la dirección para decidir la imagen visual final, para concretar el proceso de aplicación y cambio de imagen visual definida en las sucursales.

Se tomarán dos sucursales, Viale y Crespo, como prueba piloto en principio. Luego se aplica al resto de las estaciones de servicios.

- Duración: 7 meses (Octubre 2021 a Abril 2022).
- b. Ampliar el **manual de uso de marca de Marcelo Gottig y CIA SA**, añadiendo una sección exclusiva con la **nueva imagen visual de minishops**.
- Objetivo: Definir criterios de uso de la nueva sub-marca de los minishops siguiendo los lineamientos pre-existentes para unificar atributos y formas de trabajo.
 - Personas a quién va dirigida la acción (público interno): dirección general, equipo de marketing y planificación, dirección de recursos humanos y empleados en general.
 - Responsable: Director de marketing y planificación junto al especialista en marketing.
 - Fecha: Diciembre 2021.
 - Áreas de soporte: Dirección general, diseñador gráfico y diseñador de interiores (estos dos últimos servicios son tercerizados).

- Descripción general: luego de definir el nombre de la sub-marca de minishops, se comienza un trabajo en conjunto con el diseñador para anexar al manual de uso de marca de Marcelo Gottig y CIA SA una sección exclusiva para minimercados.

En ese manual se incluirá la imagen visual de toda la tienda, tipo mobiliario permitido, paleta de colores, materiales, ubicación del mobiliario, digitalización de cartelería, luminarias, decoración, layouts y los respectivos “renders” con las distribuciones de cada tienda dependiendo la sucursal. De esta forma, ya se sabrá de antemano cómo quedará finalizado dejando la información con imágenes y por escrito sin dar lugar a errores. Los “renders” e imágenes de las tiendas serán elaborados por un diseñador de interiores tercerizado siguiendo los lineamientos que el equipo directivo desee.

- Duración: 3 meses (Octubre y Diciembre 2021).

c. Organizar los minimercados teniendo en cuenta el concepto y los principios del **category management**.

- Objetivo: Desarrollar la gestión por categorías de productos de minishops para estandarizar los criterios interno, mejorar la organización interna, satisfacer necesidades del cliente y aumentar las ventas.

- Personas a quién va dirigida la acción: público interno (encargados de sucursales, encargados de minishops y vendedores). Luego, una vez finalizada la organización interna, el público objetivo son todos los clientes de las tiendas.

- Responsable: Especialista en marketing.

- Fecha: Agosto 2022.

- Áreas de soporte : Analista de sistemas y dirección de marketing y planificación.
- Descripción general: La gestión de las categorías según ECR Best Practices Operation Comitee (2018), es un proceso de negocios diseñado entre el proveedor y el retailer con el fin de lograr la mayor eficiencia y rentabilidad de una categoría de productos para ambos, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente en forma efectiva. Esto se logra a través del manejo de las categorías de productos como unidades de negocios diferentes. Entre otros beneficios, la gestión de las categorías sirve para mejorar la rentabilidad, satisfacer las necesidades del cliente, organizar los productos en el espacio físico del local, etc.

Entonces para llevarlo a cabo en los minimercados de Marcelo Gottig, se deben seguir los siguientes pasos:

i. Definir estratégicamente el esquema de categorías de productos con sus sub-categorías y divisiones teniendo como resultado un portfolio de categorías. Por ejemplo: Categoría BEBIDAS, subcategorías: bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, divisiones: bebidas sin alcohol: aguas, aguas saborizadas, gaseosas, etc. Categoría: GALLETITAS: subcategorías: saladas, dulces, divisiones: saladas con sal, saladas sin sal, saladas gluten free, dulces rellenas, dulces gluten free, dulces simples, etc. Ese esquema de categorías debe ser cargado al sistema de gestión Presea.

ii. Definir la política de fijación de precios deseada, las promociones y la combinación de productos. Esto ayuda a aumentar al máximo las ventas y las utilidades de cada categoría.

iii. Integrar las compras a realizar con la comercialización de los productos designando una persona interna encargada de las categorías.

iv. Definir el rol que tiene cada categoría para conocer el fin para el cual el cliente accede a las tiendas y poder dirigir las estrategias de ventas. Según ECR Best Practices Operation Comitee (2018); esos roles pueden ser 4: rol de destino (hace que los consumidores vayan al local específicamente para comprar esas categorías porque les brindan un valor superior), rol de rutina (las categorías que los consumidores adquieren en el comercio habitualmente), rol de conveniencia o compra rápida (categorías que no son la base del negocio, pero que refuerzan su imagen general y contribuyen a aumentar la rentabilidad y facturación de todo el negocio) y el rol estacional (categorías que surgen con mucha fuerza en un determinado momento, para luego reducirse mucho o incluso desaparecer).

v. De acuerdo al rol que tiene cada categoría, se realiza el layout de la tienda para colocar los productos de manera estratégica beneficiando el consumo y aumentando las ventas. Así, todas las sucursales tendrían todas las categorías con los mismos productos ubicados en lugares similares lo cual beneficia el objetivo principal de este trabajo, que es la unificación de criterios para mejorar la imagen de los minishops.

vi. Una vez definidos los 8 layouts (uno para cada sucursal), se realiza un proceso de formación al respecto con los encargados de todos los minishops para mostrar cómo son las nuevas distribuciones, informar sobre la gestión de las categorías y despejar todas las dudas.

vii. Finalmente, el encargado de las categorías y el especialista en marketing realizan visitas presenciales a todas las sucursales para dar seguimiento y control.

- Duración: 8 meses (Enero a Agosto 2022).

d. Sumar una persona como **coordinadora de tiendas** exclusivamente para dar mejor seguimiento y control de todas las actividades realizadas internamente.

- Objetivo: controlar y dar seguimiento a todas las acciones propuestas para asegurar el cumplimiento y que en todas las sucursales sean aplicadas de igual manera.
- Personas a quién va dirigida la acción (público interno): encargados de minishops y vendedores.
- Responsable: Dirección de recursos humanos en conjunto con equipo de marketing y planificación.
- Fecha: Octubre 2021.
- Recursos: proceso completo de reclutamiento y selección interno en principio. Si no se encuentra internamente, se destinarán recursos económicos para lanzar búsqueda externa en bolsas de trabajo y realizar el proceso completo de búsqueda incluyendo entrevistas, pre-ocupacionales e inducción.
- Descripción general de la acción: la selección del coordinador de tiendas se realizará de manera interna en principio, si de ello no resultan buenos perfiles para ser seleccionados, se comenzará una búsqueda externa.

Entre las funciones principales de este rol se encuentran: estrategias de precios, fijación y cambios de precios, gestión general de las categorías, asegurarse que las acciones propuestas por la dirección sean aplicadas correctamente, unificar promociones en todas las sucursales, unificar la compra de productos por sucursales (que en todas se compren los mismos productos para ir a un minishop de Gottig de cualquier localidad y encontrar lo mismo ayudando a identificar a la marca más fácilmente), asegurarse que todos los utensilios de cocina (platos, vasos, tazas de café, vasos para take away, servilletas, bandejas, cubiertos, etc.) tengan el nuevo logo correspondiente, cartelerías digitalizadas con pantallas, coordinar

a todos los encargados de tiendas de cada sucursales, brindarles soporte y formación durante todo el proceso de cambios.

- Duración: 1 mes (Octubre 2021).

e. Organizar una **campana de marketing digital para posicionamiento de la nueva sub-marca e imagen visual de tiendas** de Marcelo Gottig y CIA.

- Objetivo: posicionar a los minishops de Marcelo Gottig y CIA como referentes de buen servicio, higiene, limpieza y variedad de comidas caseras en las estaciones de servicios de Entre Ríos.

- Público objetivo: se dividirán en dos clusters para dirigir cada acción a un público en concreto.

Cluster 1	Cluster 2
Personas entre 17 años y 25 años (sexo indistinto) que son estudiantes y/o turistas de paso con amigos/familia o con contingentes de turismo.	Personas de 25 años en adelante, en su mayoría hombres que trabajan de viajantes, transportistas, productores agropecuarios, gerentes generales/empresarios que utilizan las instalaciones de los minishops para descansos del trabajo, como espacio de oficina o para reuniones.

- Responsable: Especialista en marketing.

- Fecha: comienzo en febrero 2022 (un mes previo al lanzamiento de la sub-marca de minishops).
- Recursos: financieros para realizar auspicios y publicidad en paginas web y redes sociales. Book de fotos y videos en alta calidad de colaboradores en su espacio de trabajo en el minimercado realizando tareas diarias (por ejemplo: preparando café o elaborando comidas), fotos y videos de platos de comidas caseras, de los espacios limpios, imágenes y videos de la nueva imagen de los minimercados con los nuevos layouts, etc. para elaboración de piezas por parte del diseñador gráfico.
- Descripción general de la campaña: la campaña de posicionamiento digital está dirigida a potenciar los atributos diferenciadores de los minimercados, es decir, la elaboración de comidas caseras, la higiene, limpieza de los espacios y la buena atención al cliente. Asimismo, también se buscará posicionar la nueva marca de minishops como referente en el mercado.

i. Etapas:

1er año	2do año
<p>Posicionamiento del nuevo concepto de minimercados con el público objetivo (cluster 1 y 2) para atraer más clientes y generar ventas a través de publicidad digital en diarios digitales, sitios web del sector, google y redes sociales en Entre Ríos.</p> <p>Posicionamiento y call to action a través de redes sociales.</p>	<p>Posicionamiento del concepto profundizándolo a nivel provincial/local (zonas donde hay sucursales), focalizando en el Cluster 2 ya que es el público que concurre a diario y trae referidos de esos rubros.</p> <p>Call to action: redes sociales, promoción en sitio web de la propia empresa, sitios web del sector de estación es de servicios a nivel</p>

Desarrollo de la sub-marca de minimercados en el website de la empresa.	provincial y local teniendo en cuenta ambos públicos objetivos.
---	---

ii. Medios definidos:

Para Cluster 1	Para Cluster 2
<p>*Posicionamiento:</p> <p>Sitios web de periódicos (Paralelo 32, Diario UNO, El Observador).</p> <p>*Call to action:</p> <p>Sitios web de periódicos y del sector de estaciones de servicios.</p> <p>Anuncios a través de Google Ads.</p> <p>E-mail marketing (landing page - al sitio web de la empresa, específicamente en una sección de minimercados).</p> <p>Redes sociales: Instagram, Facebook y YouTube.</p>	<p>*Posicionamiento:</p> <p>Sitios web de periódicos (Paralelo 32, Diario UNO, El Litoral, El Observador).</p> <p>Sitios web de estaciones de servicios (surtidores.com, estacioneros.com) y sitios web para transportistas, viajeros o agro. (fadeaac.org.ar, cetacer.com, catamp.org.ar, agroads.com)</p> <p>*Call to action:</p> <p>Anuncios a través de Google Ads.</p> <p>E-mail marketing (landing page - al sitio web de la empresa especialmente a la sección de minimercados).</p> <p>Redes sociales: Instagram, Facebook y YouTube para todos los del cluster</p> <p>LinkedIn: para los empresarios y gerentes generales.</p>

iii. Formatos a utilizar:

Cluster 1	Cluster 2
<p><u>*Formatos Desktop:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Portrait en sitios web de periódicos y redes sociales. - Slider en sitios web del sector. - Lateral en Google. <p><u>*Formatos Mobile:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rectangle en sitios web de periódicos y en sitios web del sector. - Swipe en Instagram (una vez se alcancen los 10.000 followers). - Zócalo en YouTube y Facebook. <p><u>*General:</u></p> <p>E-mail marketing.</p>	<p><u>*Formatos Desktop:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Portrait en sitios web de periódicos. - Slider en sitios web del sector. - Lateral en Google. <p><u>*Formatos Mobile:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rectangle en sitios web de periódicos y en sitios web del sector. - Rectangle en Google. - Formato Swipe en Instagram (cuando se alcancen los 10.000 followers). - Zócalo en Instagram, LinkedIn, Facebook y YouTube. <p><u>*General:</u></p> <p>E-mail marketing.</p>

iv. Performance objetivo:

En Desktop	En Mobile	En E-mail Marketing
Formato Portrait: rate de 60%.	Formato Rectangle: rate de	Tasa de apertura: 30% (cada
Formato Slider: rate de 40%.	20%.	100 e-mails, 30 aperturas de
Formato Lateral: rate de 25%.	Formato Swipe: rate de 76%.	email).
	Formato Zócalo: rate de 30%.	

		<p>Tasa de click: 26% (cada 30 personas que abren el email, 8 hacen click para ingresar al sitio web de la empresa).</p> <p>Leads: 25% (cada 8 visitas en el sitio web, 2 se suscriben al newsletter con promociones, nuevas propuestas, etc).</p>
--	--	--

v. Métricas a evaluar:

Posicionamiento	Call to action	Redes sociales	Pagina web	E-mail
Impresiones (CPM).	Clicks.	Impresiones diarias.	Cantidad de visitas por día.	Tasa de apertura.
Tiempo de interacción.	Leads obtenidos.	Cantidad de visitas diarias.	Tasa de rebote.	Tasa de clicks.
	CTR.	Cantidad de mensajes privados solicitando información.		
	Cantidad de suscripciones a newsletter.	Engagement por post.		
		"People Reached" por post.		

- vi. Resultados esperados de la campaña: Posicionamiento del nuevo concepto de minimercados y sus atributos diferenciadores en Entre Ríos; 5% de ventas respecto a leads (5 ventas por cada 100 leads obtenidos); 5% de ventas respecto a suscripciones a newsletter (cada 100 suscripciones, concretar 5 ventas en minimercados); crear y generar una base de datos de al menos 5000 personas.
- Duración: 2 años (Febrero 2022 a Febrero 2024).

Todas las acciones propuestas, ayudarán a dar a conocer la marca Marcelo Gottig y CIA SA en su totalidad, marcándola como referente en la operación de estaciones de servicios de la zona. Como consecuencia del posicionamiento de la marca, la nueva imagen visual de los minishops se verá afectada positivamente debido a las acciones propuestas y así cumplir con el objetivo general del presente trabajo: unificar la imagen de marca de los minishops de Marcelo Gottig y CIA SA en Entre Ríos.

4.2 PRESUPUESTO

Los costos detallados en el presupuesto a continuación son estimativos, contemplan el período completo de las acciones propuestas, es decir, por dos años y se tienen en cuenta los precios del mercado en la provincia de Entre Ríos a Junio del año 2021.

Acciones	Concepto	Precio unitario o por mes	Precio Total
Creación sub-marca de minishops.	20 horas diseñador gráfico (incluyendo reuniones y creación de imagen visual).	\$ 900,00	\$ 18.000,00
Manual de uso de marca.	10 horas diseñador gráfico.	\$ 900,00	\$ 9.000,00
	50 horas diseñador de interiores (diseño interior, renders, layouts).	\$ 1.200,00	\$ 60.000,00
Category Management.	180 horas (30hs por mes) de especialista en marketing.	\$ 840,00	\$ 151.200,00
	70 horas analista de sistemas.	\$ 800,00	\$ 56.000,00
	100 horas encargado de categorías.	\$ 800,00	\$ 80.000,00
Coordinación de tiendas.	20 horas responsable de recursos humanos.	\$ 780,00	\$ 15.600,00
	Sueldo coordinador por 2 años de proyecto.	\$ 100.000,00	\$ 2.600.000,00
Campaña de marketing digital.	Book de fotos y videos corporativo		\$ 150.000,00
	Presupuesto mensual para publicidad y anuncios digitales.	\$ 60.000,00	\$ 1.440.000,00
	Otros gastos (librería, cartelería e imprevistos).		\$ 200.000,00
TOTAL DE INVERSIÓN		\$	4.779.800,00

4.3 DIAGRAMA DE GANTT

Acciones	Tiempo																													
	2021			2022												2023												2024		
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Feb	
Creación sub-marca de minishops.																														
Manual de uso de marca.																														
Category Management.																														
Coordinación de tiendas.																														
Campaña de marketing digital.																														

4.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

- Conveniencia

Un plan estratégico de imagen corporativa para Marcelo Gottig y CIA SA actualmente es una propuesta de suma importancia para darse a conocer como referente en el mercado y para dar a conocer las nuevas ideas planteadas por la nueva dirección que dirige la compañía. Es la oportunidad ideal para realizar cambios, potenciar los atributos diferenciadores de la marca, apuntar a lo digital y posicionarse como referentes en cuanto al servicio de minishops en la zona. Por ello, este plan es crucial para el posicionamiento de marca ya que es uno de los puntos fundamentales del plan 2021/2022 planteado por la dirección.

En cuanto a las personas implicadas en las acciones, todas están al tanto y al momento tienen un alto grado de implicancia ya que es la primera vez que se plantea un proyecto de esta envergadura y de forma profesional lo cual es motivante para las áreas y para la empresa en sí misma.

A nivel económico, actualmente la empresa está en condiciones de sustentarlo y se cuenta con el 100% del apoyo de la dirección para llevarlo a cabo.

- Relevancia

De acuerdo a una escala del 1 al 5 en relevancia del proyecto dentro de la empresa, el plan estratégico para unificar la imagen de marca es un 4.

La dirección tiene como objetivo principal, el posicionamiento de marca y es consciente que una de las formas principales para lograrlo es a través del desarrollo de una nueva imagen de minimercados, desarrollo de la publicidad y anuncios digitales, profesionalizando los nuevos proyectos e incorporando gente cualificada a la empresa para

lograr esos objetivos. Además, se considera un gran nicho para desarrollar y profesionalizar procesos, para atraer mayor cantidad de clientes y fidelizarlos.

- Potencialidad

El tema planteado se considera de gran potencial ya que derivará en nuevas maneras de trabajar internamente y con proveedores externos.

Un plan estratégico de esta envergadura es primordial para lograr posicionamiento, pertenencia, ser referentes en el mercado, potenciar las ventajas competitivas, agregar valor a la empresa y reconocimiento.

En cuanto a los tiempos estipulados para el proyecto, se consideran razonables ya que se estiman 2 años de trabajo en conjunto con diferentes colaboradores internos y externos lo cual facilita la profesionalización y cumplimiento de objetivos.

CONCLUSIÓN

Marcelo Gottig y CIA SA es una empresa familiar con casi cinco décadas de experiencia en el rubro de las estaciones de servicio y transporte de líquidos livianos. Durante el 2019 con el cambio a un nuevo sistema de dirección se plantearon nuevos desafíos entre los cuales se encontraba el posicionamiento de la marca y el desarrollo de los minishops para profesionalizar procesos. A raíz de ello, surge la problemática de *¿qué estrategias pueden ayudar a unificar la imagen de marca de las tiendas de conveniencia de Marcelo Gottig y Cía. S.A. de Entre Ríos durante el año 2021?* Luego de un proceso de diagnóstico y análisis se plantea un plan estratégico de unificación de criterios e imagen de marca de los minimercados en las ocho sucursales de la provincia de Entre Ríos.

Es importante mencionar que los cambios que las mismas petroleras imponen, los avances tecnológicos, el entorno y el aumento de competencia en el mercado hacen que los estacioneros comiencen a profesionalizarse y a hacer las cosas mejor para buscar excelencia y mejora continua. Por ello buscan aumentar su posicionamiento y potenciar su imagen de marca como dueños de estaciones de servicios independientemente de la bandera que representen.

Un buen posicionamiento es ocupar un lugar distintivo y ,desde mi punto de vista, también es ocupar un lugar **positivo** en la mente del público objetivo. Para que ello suceda, se deben detectar y potenciar aquellos puntos que a una empresa la diferencian de la competencia otorgándole ventajas competitivas y en el caso de los minishops de Marcelo Gottig, éstas se presentan de manera muy clara: *la higiene y limpieza del espacio, la buena atención y la oferta de comidas caseras sumado a la comodidad y calidez de los ambientes*. Todos esos atributos hacen que Gottig sea tomado como un referente entre los estacioneros a la hora de sumar el servicio de minimercado a

sus sucursales como así también en un “*top of mind*” para clientes de la localidad donde se encuentra la casa central en Crespo y en *referente* para en las otras localidades de la zona.

En conclusión y de acuerdo a lo anterior; se habla de imagen de marca cuando se hace referencia a una estructura mental cognitiva que los públicos se forman a raíz de las experiencias con la marca, lo cual está directamente relacionado con el posicionamiento de la misma. Entonces, todas las acciones propuestas en el presente trabajo están enmarcadas en un plan estratégico para responder al problema de inicio unificando la imagen de marca de las tiendas de Marcelo Gottig y CIA SA en Entre Ríos. Especialmente esas acciones se centran en mejorar la experiencia de los públicos objetivos potenciando las ventajas competitivas, organizando y profesionalizando los procesos para que, como ya mencionaban los fundadores, los clientes “vuelvan siempre”.

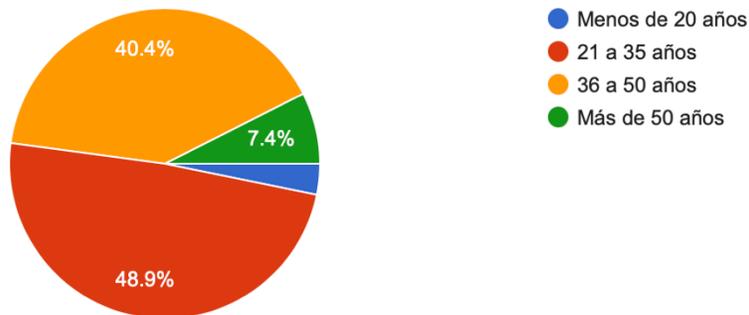
ANEXOS

RESULTADOS DE ENCUESTAS

A continuación se presentan los resultados completos de la encuesta realizada al público objetivo en las ciudades de Entre Ríos donde se encuentran las sucursales de Marcelo Gottig y CIA SA, a través de Google Forms. Se recibieron un total de 94 respuestas.

Edades:

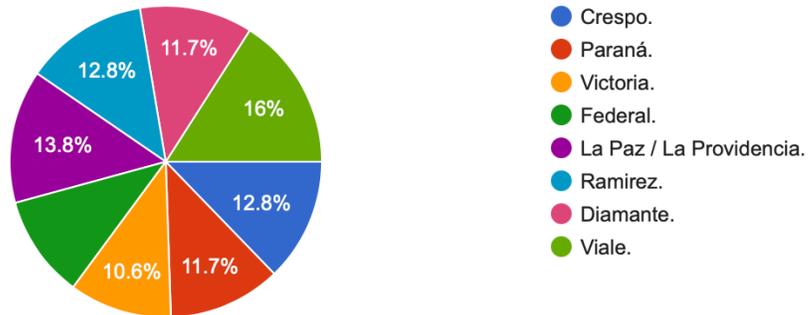
- 3,2% menores de 20 años.
- 7,4% mayores de 50 años.
- 40,4% entre 36 y 50 años.
- 48,9% entre 21 y 35 años.



Localidades:

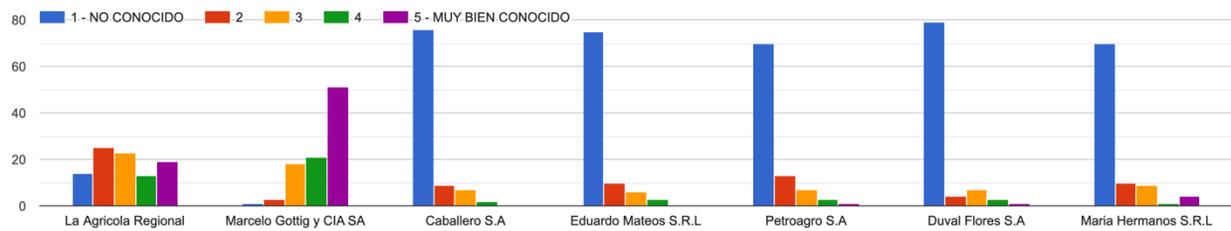
- 10,6% de las ciudades de Federal y Victoria respectivamente.
- 11,7% de las ciudades de Paraná y Diamante respectivamente.
- 12,8% de las ciudades de Crespo y Ramírez respectivamente.

- 13,8% de la ciudad La Providencia y zona.
- 16% de respuestas de la ciudad de Viale.



Respecto al nivel de conocimiento de operadores de estaciones de servicios de la zona:

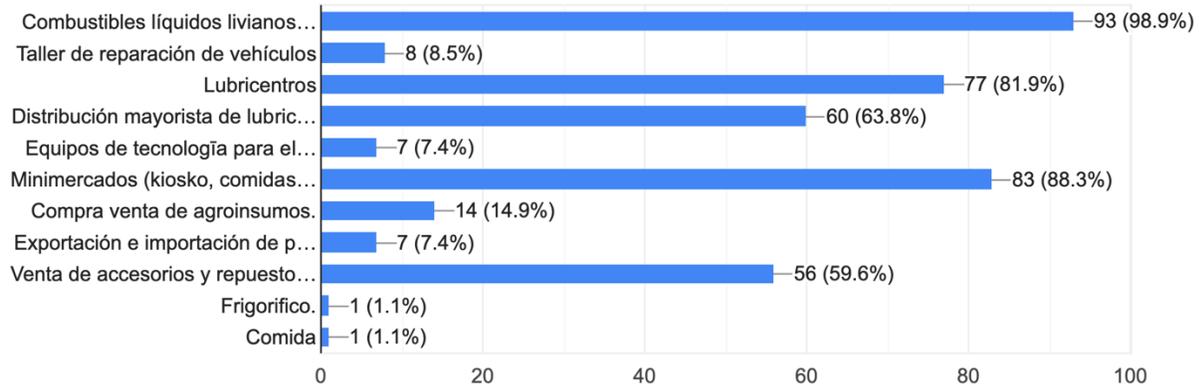
De la siguiente lista de operadores de estaciones de servicios con minimercados en Entre Ríos, del 1 al 5 indique cuánto los conoce. Siendo 1 NO CONOCIDO y 5 MUY BIEN CONOCIDO.



Respecto al conocimiento del sector en el que se desarrolla Marcelo Gottig y CIA.:

En cuál o cuales de los siguientes sectores se desarrolla Marcelo Gottig y CIA SA? Seleccione todas las opciones que crea correctas.

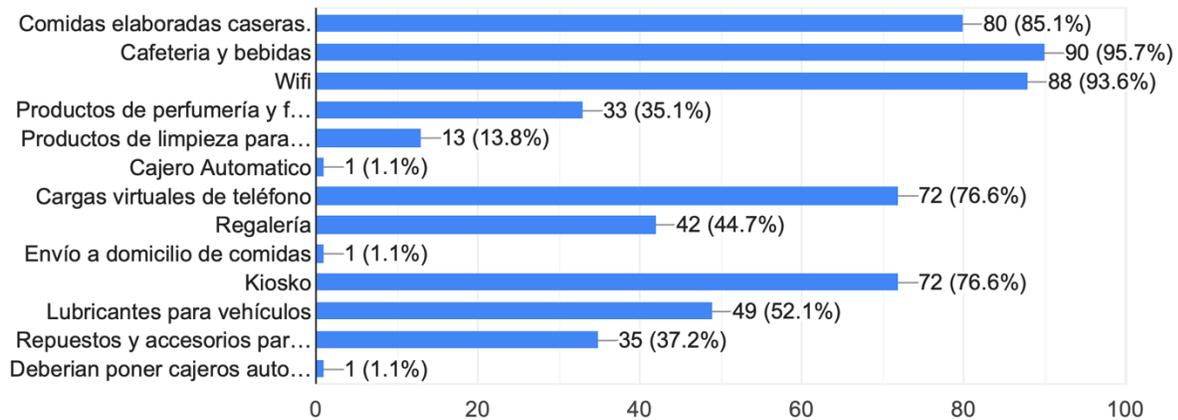
94 responses



Respecto al conocimiento de productos y servicios ofrecidos en los mini mercados de Marcelo Gottig y CIA:

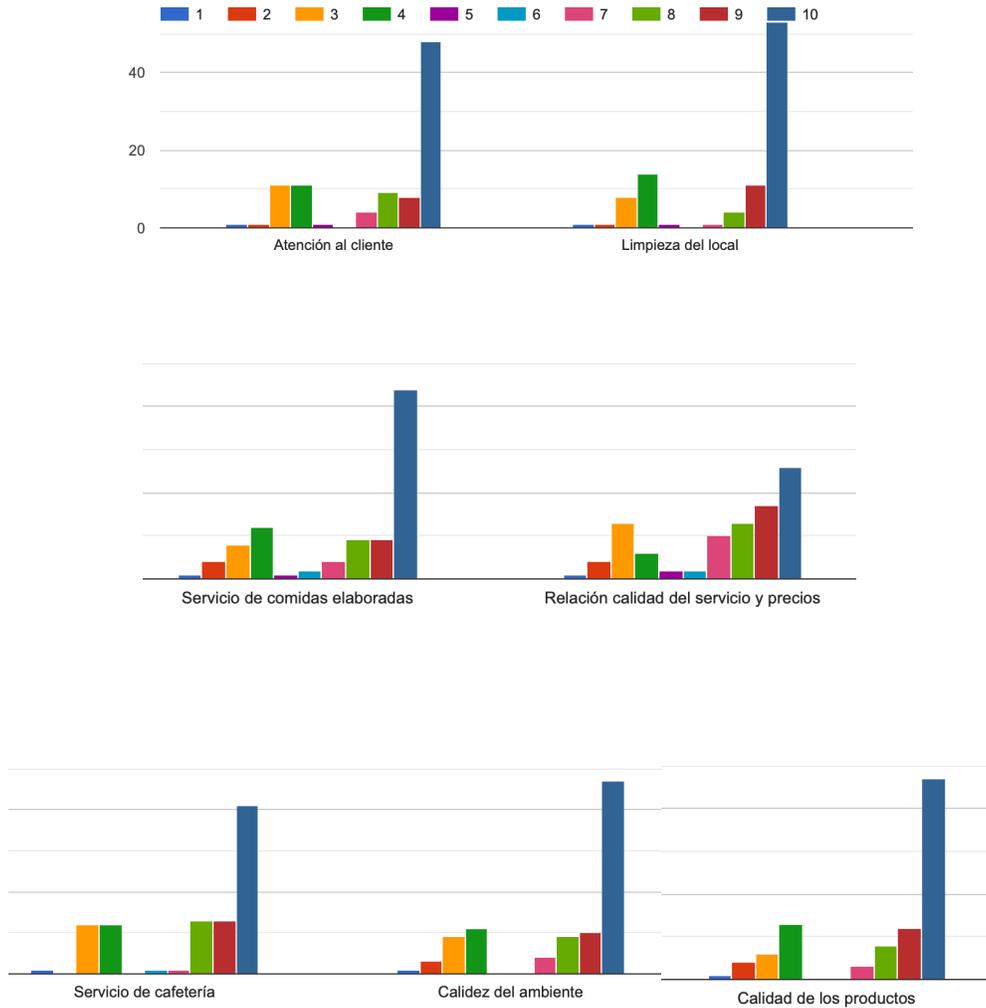
Cuál o cuales de los siguientes productos o servicios se ofrecen en los MINIMERCADOS de Marcelo Gottig y CIA SA? Seleccione todas las opciones que crea correctas.

94 responses



Respecto a la puntuación de determinados atributos en los mini mercados de Marcelo Gottig y CIA SA:

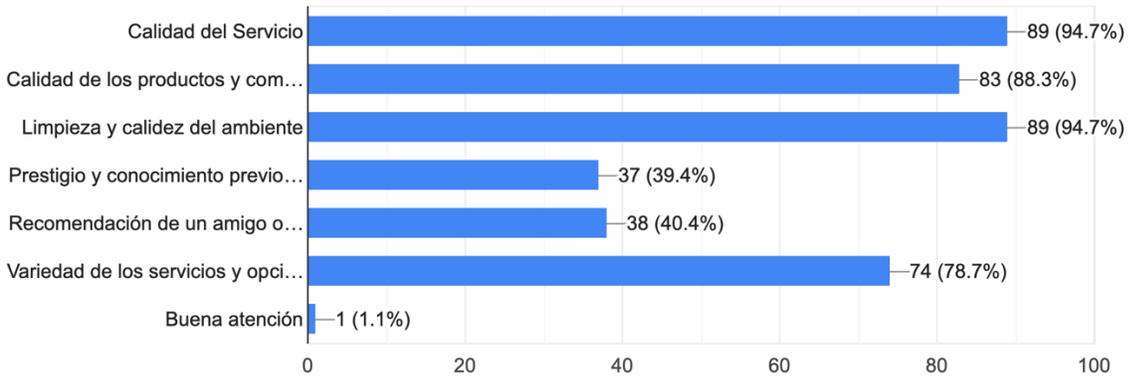
Pensando en los minimercados de Marcelo Gottig y CIA SA, del 1 al 10, qué puntuación le daría a los siguientes atributos?



Valoración de diferentes atributos en mini mercados en general:

Qué aspectos considera importantes a la hora de valorar minimercados de estaciones de servicios en general? Seleccione todas las opciones que considere.

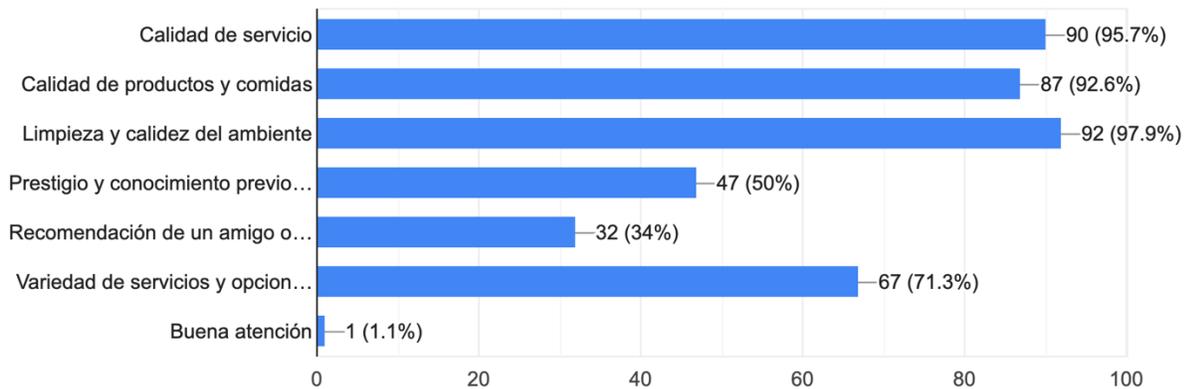
94 respuestas



Valoración de diferentes atributos en mini mercados de Marcelo Gottig y CIA SA.:

Qué aspectos considera importantes a la hora de valorar los minimercados de Marcelo Gottig y CIA SA? Seleccione todas las opciones que considere.

94 respuestas



Listado de puntos de diferenciación de los mini mercados Marcelo Gottig y CIA SA:

Qué aspectos cree usted que diferencian a los minimercados de Marcelo Gottig y CIA SA, respecto a otros minimercados de otras estaciones de servicios?
Comidas elaboradas
Fundamentalmente la limpieza y la atención al cliente
Limpieza
La limpieza y gran comodidad
Venta de accesorios y repuestos para vehiculos
Calidad y buena atención
Prestigio, trayectoria y calidad de sus productos
Limpieza , buenos productos, la buena atención
La atención y la limpieza productos de calidad y frescos
Elaboración de comidas y buenos precios .- buena atención del personal
La elaboración de comida. La atencion. Y lo principal la limpieza
La atención al cliente y limpieza
La comodidad buen servicio ambiente acogedor y muchos de sus empleados serviciales no todos lo digo por Paraná
Servicio atención limpieza.recurso humano
El mejor servicio de baños
Buena atención y limpieza
Comida elaborada
El orden y la organización, tanto en los productos y en los distintos servicios que ofrecen. También se diferencia en la higiene del lugar tan importante a la hora de elegir un minimercado en contextos de pandemia.
Buena atención y variedad de productos
Ninguno
La calidad de atención, los exelentes establecimientos, limpios y ordenados. Y variedad de productos
Higiene, horarios de atención, variedad de productos y medios de pago.
Servicios
No lo conozco
Buena atención!
Calidad
La calidad de sus productos, además de la limpieza y la atencion que ofrece el minimercado
Atención personalizada. Calidad en productos.
Buen servicio, siempre ofrecen cosas nuevas y buena limpieza.
La limpieza y calidez del ambiente. La buena y cordial atención...
Imagen, iluminacion, servicios, comodidad
El servicio, la limpieza y otros
Calidez y buena atencion
Atencion, limpieza y calidad
Mejor precio, buena atención, lugar amplio, comodo, limpio. Buenas comida, buena variedad de productos, buenas promoción
Variedad, buena atención. La higiene debe ser primordial y ahí está siempre presente

La limpieza, atención y la calidad de la comida
La trayectoria de años y el nombre Marcelo Gottig es muy reconocido y valorado en el país y zona
Ninguno
Atención personalizada
La calidez y buena onda con la que atienden y reciben a sus clientes.
El permanecer abierto las 24 hora, y el gran surtido de productos
La limpieza es muy buena y excelente atención
El servicio y atención de los empleados
La atención, la limpieza y variedad de productos del minimercado.
Buena atención, variedad en productos y comidas. Predisposición y buena atención de los empleados.
Rápidos en atención
La mejor atención, productos y sobre todo el lugar muy limpio hay que destacar los baños la higiene muy buena
Calidad de servicio
La atención amable hacia los clientes
Lo que marque antes
Excelente atención, higiene, sobre todo muy buen producto.
Atención y calidad
La atención y variedad de productos
Calidad y servicio, buena atención
Calidad, higiene, y buena atención
La buena atención y variedad de productos
La atención y calidez del personal
Buena atención
La calidad, buena atención y predisposición
Atención y limpieza
La buena atención y calidad en sus productos
Limpieza y atención
La atención
El excelente servicio, limpieza y calidez en el ambiente y la atención.
Atención al cliente de manera cálida, limpieza e higiene, y ofrecimiento de productos de primera calidad.
Limpieza, atención al público, calidad y variedad de productos
La calidad del servicio
La buena atención es un lugar muy amplio y la limpieza
Limpieza e higiene, atención cálida y variedad ante los insumos de primera calidad.
Atención al cliente
Buena atención al cliente, infraestructura, limpieza y servicios.
Aún no tengo bien clara la respuesta
La atención del personal y la amplia gama de productos
La variedad de productos y la buena atención al cliente
La atención buena predisposición del personal el orden y a calidad de productos
La atención al cliente y un lugar limpio y ordenado
Muy buen servicio
La limpieza y atención

La atención al público
Su atención al cliente
Comida de calidad y fresca y atención al cliente muy buena
El espacio y la limpieza
Lugar, atención y limpieza
Si dudas la calidad de la atención. Es excelente
Sin duda la atención al cliente es la que te hace regresar siempre tanto en despacho de combustibles, como en el minimercado
La variedad de productos , la atención de los empleados, la limpieza de los locales
La atención al cliente y el combustible de buena calidad pero caro
La buena atención.
la buena atención, limpieza del establecimiento
la diferencia en los demás es en la atención a los clientes buena
Limpieza, buena atención, calidad en los productos

BIBLIOGRAFÍA

- AMSTRONG, G., & KOTLER, P. (2018). *Marketing*. Ed. Pearson Educación de México.
- BEARING POINT. (2011). *Effective day-to-day category management*.
https://www.bearingpoint.com/files/BENO1167_CatMgmtWP.pdf
- CAPRIOTTI PERI, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Colección Libros de la Empresa. Santiago, Chile.
- CAPRIOTTI PERI, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. España.
- CAPRIOTTI PERI, P. (2006). *La imagen de la empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo. España.
- GOTTIG y CIA. (2020). *Misión y Visión*. <https://www.mgottig.com/mision-y-vision/>
- KELLER, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca*. Ed. Pearson Educación. México.
- MICHAEL E. PORTER. (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia* (N.o R0801E-E). Harvard Business School Publishing Corporation.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- MIRA BERNABEU, JOSÉ MIGUEL, & MORENO LOPES, ALBERTO & SEGUÍ, ANA ESPINOSA (2009). *Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio*. Papeles de Geografía, (49-

50),101-113.[fecha de Consulta 26 de Junio de 2020]. ISSN: 0213-1781. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=407/40712345009>

PRUUŽINSKY, M. , & MIHALČOVÁ, B. (2015, diciembre). *Category Management - Project Implementation in E-Shop*. Procedia Economics & Finance. Slovakia. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00555-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00555-9)

RAMIREZ, A. (s. f.). *Category Management*. Academia. Recuperado 22 de junio de 2021, de https://www.academia.edu/28250909/CATEGORY_MANAGEMENT.PDF