

I. INTRODUCCION

El presente trabajo final de graduación surge a partir del análisis de la situación planteada por Agroempresa San Francisco S.A.¹, firma ubicada en la ciudad de Coronel Moldes, al sur de la provincia de Córdoba.

Agroempresa San Francisco S.A., es una empresa familiar, conformada en primera instancia por los hermanos Raúl, Rubén y Mirta Grivarello, incorporándose luego sus respectivos cónyuges, Esther P. de Grivarello, Esther M. de Grivarello y Norberto Milani.

Agroempresa San Francisco S.A. se compone de cinco departamentos comerciales, con una estrecha relación entre los mismos, a saber: a) agroquímicos, fertilizantes y semillas, b) acopio de cereales y oleaginosas, c) productos veterinarios, d) combustibles y lubricantes y e) maquinaria agrícola. Cabe aclarar, que la empresa comercializa únicamente productos terminados, no elaborando ninguno de ellos.

Si bien la firma se compone de cinco departamentos comerciales, este trabajo solo se desarrollará sobre el departamento "Combustibles y Lubricantes". El mismo, cuenta con el servicio de expendio de combustibles y venta de lubricantes propiamente dichos, un Mini-Shop y una estructura edilicia destinada al servicio de cambio de aceite y engrase.

Durante un tiempo prolongado la participación de mercado alcanzada por las empresas existentes en el sector (YPF, GNC y ESSO) era relativamente equitativa. Sin embargo, con el inminente ingreso de un nuevo competidor (Petrobras), estas empresas, y particularmente Agroempresa San Francisco S.A., posiblemente verán disminuidos los ingresos promedios por cliente, como así también una real amenaza de pérdida de clientes actuales. A consecuencia, los directivos de Agroempresa San Francisco S.A. se plantearon el siguiente interrogante:

¿Cómo fidelizar sus clientes actuales y cómo generar nuevos clientes?

En base a ello, surgió la necesidad de profundizar en esta temática con un enfoque comercial mediante la elaboración de un plan de marketing que desarrollará diversas estrategias de retención y fidelización de clientes.

¹ Para mayor información sobre ubicación y cobertura geográfica de la empresa ver anexo complementario.

Es importante destacar, que la fidelización de clientes se estructura mediante acciones de marketing que permiten conocer en profundidad a los clientes y a partir de esta información desarrollar estrategias que eviten que nuestros clientes se vayan a la competencia. En definitiva son acciones que permiten que un cliente satisfecho tenga menos motivos para elegir otra opción y más incentivos para repetir la compra de nuestros productos.

II. PRESENTACION DE LA EMPRESA

II.1 Productos

Los productos que comercializa la estación de servicios son estándar o no diferenciados. Estas categorías se desagregan en: combustibles, lubricantes y accesorios para el automotor. (Tabla 1)

En tanto, en la tabla 2, se detalla el stock promedio por categoría de productos.

Tabla 1: Categorías de productos comercializados

CATEGORÍAS		
Combustibles	Lubricantes	Accesorios para el automotor
Gas-Oil	Aceites	Lámparas
Maxi-Diesel	Grasas Multiuso	Filtros de aceite
Nafta Ecológica	Aditivos	Filtros de aire
Nafta Común		Filtros de combustible
Nafta Extra		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

Tabla 2: Stock promedio por categoría de productos

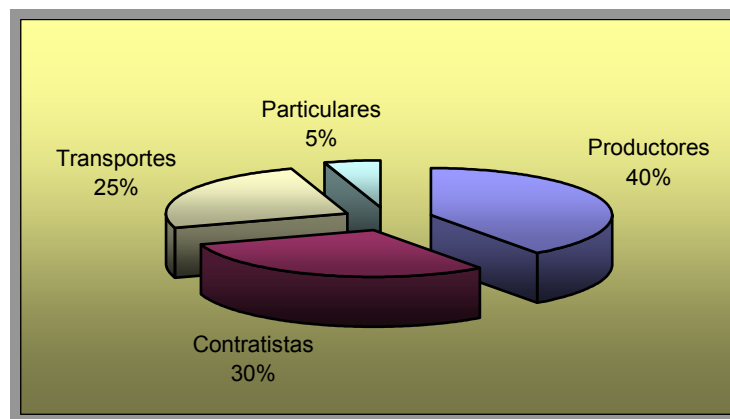
STOCK PROMEDIO POR CATEGORÍA DE PRODUCTOS	
Combustibles	
Gasoil	Época baja: 30.000 litros
	Época alta: 60.000 litros
Maxi-Diesel	10.000 litros
Nafta Ecológica	8.000 litros
Nafta Común	6.000 litros
Nafta Extra	4.000 litros
Lubricantes	
Aceites y grasas multiuso	Época baja: 15.000 litros
	Época alta: 20.000 litros

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

II.2 Mercado meta

El mercado meta de la empresa está compuesto por: a) productores, b) contratistas, c) transportes y d) particulares.

En la figura 2, se observa el porcentaje de ventas totales de combustibles y lubricantes según tipo de clientes. Siendo de un 40% para los productores, de un 30% para los contratistas, de un 25% para los transportes y de un 5% para los particulares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

Figura 2: Porcentaje de ventas totales de combustibles y lubricantes según tipo de cliente

II.3 Metas y Objetivos

Los objetivos de la empresa son poder brindarle al cliente un servicio de primera calidad. La idea es que el Servicentro ESSO de Agroempresa San Francisco S.A. se destaque justamente por la calidad de atención al cliente.

En un corto plazo la idea de la empresa es instalar una gomería con máquinas modernas para el servicio de alineado, balanceado y cambio de neumáticos con mayor rapidez.

El terreno que linda al sur con la estación de servicios, es un terreno que está en venta, el proyecto es comprar ese terreno para agrandar el predio para la parte de depósitos, venta de combustible para vehículos grandes, camiones, máquinas, etc. Además, está en los planes hacer un comedor para seguir incorporando servicios al cliente.

En el corto plazo, ya se encuentran realizados los tramites para la remodelación del Mini-Shop.

A pesar de que el mercado local ya está dividido entre tres estaciones de servicio (YPF, GNC y ESSO), la meta actual de la empresa es incrementar el porcentaje de clientes fieles.

II.4 Empresas proveedoras con su respectivo porcentaje de ventas a la empresa

Tabla 3: Porcentaje de ventas de empresas proveedoras

EMPRESAS PROVEEDORAS	
Empresa	% de Ventas
Exxon Móvil	80
ABC S.A.	10
Norte Repuestos	5
Bardhal S.A.	5

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la empresa

La capacidad de almacenamiento de este departamento es de 700 metros² distribuidos en 4 (cuatro) depósitos. En los mismos se almacenan los lubricantes y accesorios para el automotor. Esta capacidad de almacenamiento está calculada en base al producto básico que se almacena, es decir, lubricantes.

Para el almacenamiento de combustibles, la empresa posee 11 (once) depósitos tanques con una capacidad total de almacenamiento de 170.000 litros de combustible.

III.OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL

III.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Comercial orientado a crear una relación valiosa entre el departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A. y su actual cartera de clientes.

III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar programas con el fin de retener y fidelizar clientes para ser implementados a partir de Julio de 2005 a Junio de 2006.
- Elevar el gasto promedio de clientes en el área combustible y lubricantes.
- Acrecentar la utilización de las instalaciones del lubricentro como un servicio adicional.
- Incrementar la concurrencia de los clientes actuales a la estación de servicios.

IV. MARCO TEORICO - METODOLOGICO

IV.1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing² es un proceso estructurado y organizado. Se constituye como un instrumento de planificación de gran utilidad para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. El mismo, opera a nivel estratégico y táctico, en función de un análisis de la situación actual del mercado, definición de objetivos, estrategias, acciones y programas de mezcla de mercadotecnia, presupuesto, seguimiento y control de resultados. El modelo del plan de marketing consta de tres fases³, a saber (figura 3):

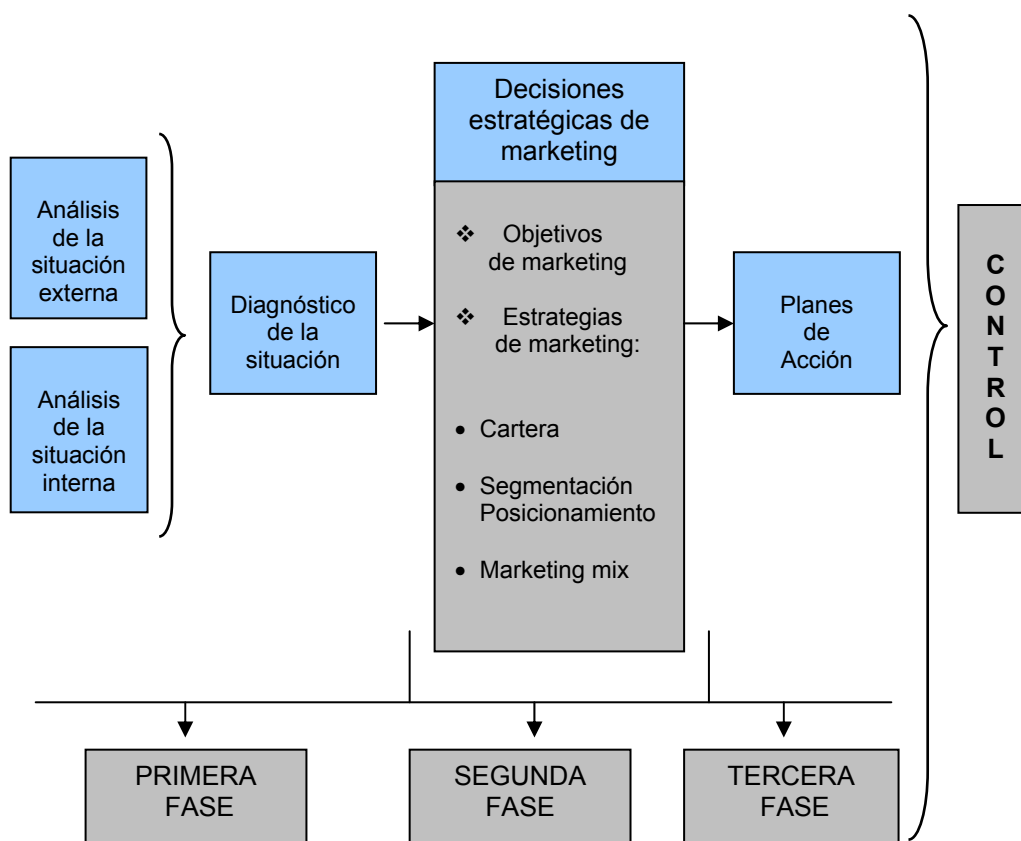


Figura 3: Modelo de Plan de Marketing

² KOTTLER, P. *Dirección de mercadotecnia*. 8° Ed. Prentice Hall. México. 1996

³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. *El Plan de Marketing en la Práctica*. 6° Ed. ESIC. 2001

IV.1.1 PRIMERA FASE

▪ Análisis externo

El análisis de la situación externa consiste en la identificación de amenazas y oportunidades derivadas del contexto en que se desarrolla la organización. Estas amenazas y oportunidades resultan de un estudio del macro y microentorno.

Las fuerzas claves del *macroentorno* afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa esta inmerso.

En tanto, los actores o integrantes del *microentorno* a través de sus acciones y de su posición competitiva inciden positiva o negativamente en la capacidad de la organización para obtener utilidades en su mercado.

Para este trabajo en particular, el estudio del macroentorno fue realizado a través de un análisis de escenario y el microentorno a través de un análisis de sector⁴. Para el desarrollo de ambas herramientas, fueron utilizadas fuentes secundarias como ser, Internet, fuentes bibliográficas, hemerográficas, datos estadísticos relacionados al sector, etc.

El análisis de escenario se estructuró a partir de las siguientes variables: político/económicas, socio/demográficas, tecnológicas y ecológicas.

En tanto, el análisis del sector se realizó en base a las fuerzas que intervienen en el mismo, a saber:

Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las *barreras para el ingreso* que estén presentes, aunadas a la *reacción* de los competidores existentes que deben esperar al que ingresa. La posibilidad de ingresar al sector se relaciona a las siguientes barreras de ingreso:

1. Requisitos de capital
2. Economía de escala
3. Diferenciación del producto
4. Ubicación favorable
5. Curva de aprendizaje o de experiencia
6. Políticas gubernamentales

⁴ PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. 3° Ed. Cecs. México 1997

También influirán como una amenaza al ingreso la reacción de los competidores existentes con relación a las expectativas de las empresas que deseen formar parte del sector.

Competidores actuales

Las empresas dentro de un sector son mutuamente dependientes y la rivalidad entre las mismas da origen a manipular su posición utilizando tácticas como competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente, etc. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad en el sector entre los competidores existentes depende de ciertos aspectos estructurales:

1. Número de competidores y equilibrio entre ellos
2. Crecimiento del sector
3. Costos fijos o de almacenamiento
4. Diferenciación o costos cambiantes
5. Incrementos en la capacidad
6. Barreras de salida

Poder negociador de los compradores

El poder de negociación que poseen influye sobre los precios que puede establecer la empresa. Su poder de negociación depende de:

1. Concentración o volumen de compra con relación a las ventas del proveedor
2. Importancia de los productos en relación a los costos o compras del comprador
3. Diferenciación de los productos que se compran en el sector
4. Costos por cambiar de proveedor
5. Amenaza de integración hacia atrás
6. Importancia de los productos para la calidad de los productos o servicios del comprador
7. Información que posee el comprador

Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación que poseen los proveedores determina el costo de las materias primas, los productos terminados, los servicios necesarios y otros insumos. Su poder de negociación depende de:

1. Número de empresas y concentración con respecto al grupo comprador
2. Competencia con otros productos sustitutos
3. Importancia de la empresa para el grupo proveedor
4. Importancia de los productos para el negocio comprador
5. Diferenciación de los productos y costos por cambio de proveedor
6. Amenaza o riesgo de integración hacia adelante

Presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas del sector pueden cargar rentablemente. La posibilidad de que ingresen depende de:

1. Comportamiento del precio relativo de los sustitutos
2. Costo de sustitución
3. Propensión del comprador de sustituir

▪ Análisis interno

El análisis interno de la empresa se basa en la premisa de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades para afrontar de la mejor manera posible las fuerzas del entorno. El aspecto interno de la empresa será abordado mediante un análisis de servucción. La servucción⁵ es conocida como la producción del servicio, servicio que posee un valor a los ojos del consumidor, que se hace efectivo si existe el material y personal adecuado en la empresa de servicio y si el cliente siente una necesidad que acudiendo a la empresa se la satisface.

⁵ EIGLIER, P. y LANGEARD, E. *Servucción "El marketing de servicios"* Ed. MacGraw-Hill. 1990

Para un correcto desarrollo de esta herramienta resultó necesario realizar de manera preliminar una entrevista en profundidad con preguntas abiertas donde el propietario se pudo explayar explicando con lujo de detalles cada aspecto de la empresa producto/servicio, clientes, precio, instalaciones, finanzas, toma de decisiones y personal. El estudio se basó en aspectos claves de servucción dividiendo la oferta de servicios en: servicio fundamental (expendio de combustibles y venta de lubricantes), servicios suplementarios (lubricentro y Mini-Shop).

A continuación, se describen los elementos claves que forman parte de la servucción adaptados a la organización estudiada:

Cliente

Es el consumidor implicado en la prestación del servicio. Sin él no hay servucción, solo existirían potencialidades de servicios, capacidades disponibles. La motivación fundamental del cliente para el consumo es satisfacer una necesidad por tanto es imprescindible su identificación.

Para ello, se efectuó una investigación de carácter descriptiva⁶ con el fin de conocer que aspectos o atributos prioriza o valora el consumidor al momento de elegir una determinada organización, para este caso en particular, estaciones de servicios. Posteriormente, se analizó el perfil de los consumidores realizando a su vez una adecuada tipología de los mismos. La idea ha sido por tanto relevar datos sobre: ¿Quién es?, ¿Qué compra?, ¿Cuándo compra?, ¿Cómo compra?, ¿Dónde compra?, ¿Cuándo utiliza o consume el servicio?

Con relación a la *recolección de datos* el criterio a emplear ha sido el método cuantitativo. La *técnica* empleada ha sido la encuesta. Mientras que, el *instrumento de recolección de datos* utilizado para las encuestas fue el cuestionario. El *tamaño de muestra* fue de 50 (cincuenta) casos, y se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia en el establecimiento.

⁶ Ficha técnica de investigación en anexo complementario.

Soporte físico

Es el soporte material necesario para la producción del servicio. La calidad del servicio depende en gran medida de este aspecto. El mismo, se estructura en torno a dos categorías: a) los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o maquinas puestas a disposición del personal y/o del cliente, b) el entorno esta constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos, se trata de la localización, de los edificios, del decorado y de la disposición en lo que se efectúa la servucción.

Personal de contacto

Dentro de los elementos de tangibilidad del servicio que hace reducir los riesgos al cliente está el personal de contacto, éste se convierte en un recurso valioso para el éxito del negocio, es el rostro de la empresa, su representante inmediato ante el cliente. El personal de contacto debe ser conocedor del servicio en su totalidad, debe estar en relación con el puesto que ocupa, características del servicio que brinda y del cliente que atiende. El papel del personal de contacto se refuerza con la empatía o antipatía que logre con los clientes. La institución debe definir el estilo de su personal de contacto, para ello debe seleccionarlo correctamente y capacitarlo, desarrollar su sentido de pertenencia y estimular su tarea.

El servicio

El servicio constituye en sí el objetivo del sistema y por ello mismo su resultado depende de los aspectos desarrollados anteriormente: el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Una representación completa de la servucción en una empresa de servicio involucra otros dos elementos:

a) El sistema de organización interna de la empresa

Constituido por todas las funciones básicas de la empresa. Los dos elementos visibles de la empresa (soporte físico y personal de contacto) están condicionados por la organización interna de la empresa, es decir los objetivos que persigue, la estructura que ha adoptado, las operaciones que efectúa, en una palabra la administración: que es la parte no visible para el cliente de la empresa.

b) Los demás clientes de la empresa

Es la interrelación que surge entre diferentes clientes que consumen el servicio, lo que puede facilitar u obstaculizar el proceso de servucción. Es responsabilidad del personal de contacto poder resolver cualquier contingencia que se presente, pero también es importante un diseño del servicio que permita contar con la funcionalidad, el ambiente, la logística, etc., que facilite la interrelación entre los mismos.

La primera fase del plan propuesto para la empresa bajo estudio culmina con un diagnóstico de la situación. Este diagnóstico se obtiene a partir de un análisis FODA, que permite identificar las oportunidades y amenazas derivadas del macro y microentorno, como así también, las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

IV.1.2 SEGUNDA FASE

▪ **Decisiones estratégicas de marketing**

La segunda fase de la planificación estratégica comprende las llamadas decisiones estratégicas. Estas decisiones se basan en los objetivos y las estrategias de mercadotecnia, que constituyen el fundamento del plan de mercadotecnia. Los objetivos describen *lo que* debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas propuestas y las estrategias describen *como* conseguir esos objetivos⁷.

Un objetivo de mercadotecnia es un enunciado o proposición de los que debe llevarse a cabo. Los mismos se sustentan en supuestos o hipótesis de escenarios que se han contemplado en el análisis de la situación de mercado. En su formulación debe considerarse que sean compatibles con los objetivos generales de la organización, específicos, viables, mensurables, significativos y sujetos a un plazo de realización.

⁷ HIEBING Jr. y COOPER S. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. McGraw - Hill México 1992.

En tanto, las estrategias de mercadotecnia describen de modo detallado como se logrará un objetivo individual de mercadotecnia, describiendo asimismo el método para alcanzarlo. A diferencia de los objetivos que son específicos, cuantificables y mensurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas, puesto que explica como se cumplirá con los objetivos cuantificables. La estrategia implica adecuar los factores internos de la organización a los factores externos con el fin de obtener una mejor posición competitiva. Se identifican tres niveles estratégicos interdependientes entre sí:

El primer nivel, denominado *estrategia corporativa*, define la visión, misión, negocio y estrategias competitivas.

La *visión* define el tipo de logro, resultado o funcionamiento buscado por la organización para el mediano y largo plazo.

La *misión* determina el propósito o el fin último de una organización, supone la definición de la filosofía, valores y actitudes de la misma a largo plazo.

El *negocio*, especifica qué tipos de necesidades van a ser satisfechas, qué segmentos van a ser atendidos por la empresa y con qué tecnologías van ser realizados los productos o servicios. Procurando siempre diferenciarse de la competencia.

Finalmente, las *estrategias competitivas* ofrecen a la organización tres tipos diferentes de estrategias para alcanzar sus metas: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) especialización/concentración en un segmento del mercado.

En tanto, el segundo nivel, *estrategia de segmentación y posicionamiento*, define el segmento estratégico en el que deberá posicionarse la empresa. La segmentación se define como el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable. El segmento estratégico es aquel segmento al que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar sabiendo que en él tiene una posición de ventaja respecto a los competidores en aquellos atributos que el consumidor o usuario valora realmente.

Por otra parte, el posicionamiento consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de modo que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación a la competencia. Según, Raies y Trout (1989), *“El posicionamiento inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto.*

Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir el producto se posiciona en la mente del consumidor”⁸.

En este nivel estratégico se deberán tener en cuenta los siguientes puntos: 1) identificar los diversos segmentos existentes en el mercado, 2) detectar el segmento atractivo en el que se tienen ventajas competitivas, 3) determinar el posicionamiento adecuado, lo que implica diferenciarse de la competencia en algunos de los aspectos que valora dicho segmento estratégico.

Finalmente, las *estrategias funcionales*, caracterizadas por ser preferentemente descentralizadas a nivel de unidad de negocios, se constituyen por la mezcla de marketing y hace referencia a la combinación ideal de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones estratégicas de mercadotecnia en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción

Desde el punto de vista del presente proyecto, se determina como principio estratégico básico:

- ✓ La concentración de esfuerzos para atacar los puntos débiles y optimizar las fortalezas de la empresa que surjan de las opiniones de los clientes.

En el marco de este principio, la definición de las estrategias de marketing se realiza en los siguientes cuatro niveles:

1. Estrategia corporativa

Serán revisadas la misión y visión de la empresa. Así también, se analizará el negocio y las estrategias competitivas con las que actualmente trabaja.

2. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Mediante la estrategia de segmentación, se identificará a los segmentos en: a) *segmentos estratégicos*, definiendo en que segmentos se trabajará, b) *segmentos estratégicos prioritarios*, definiendo en que segmentos de los estratégicos serán concentrados el esfuerzo comercial y de marketing, y c) *otros segmentos*, identificados como el resto de los segmentos que por no ser estratégicos tendrán escasa atención

⁸ RAIES, A. y TROUT, J. *Posicionamiento*. 2° Ed. McGraw Hill. México. 1989

desde el punto de vista del marketing, aunque no deberán ser olvidados desde el punto de vista comercial

La estrategia de segmentación, consistirá en posicionar correctamente el servicio prestado en el mercado de manera de hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes.

Un servicio al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

A partir de la identificación de los mercados y segmentos estratégicos, se ha de definir cómo quiere ser percibida la organización por cada uno de ellos, a fin de diferenciarse de las estaciones de servicios competidoras.

3. Estrategia funcional

Como fue mencionado anteriormente, esta estrategia comprende la llamada mezcla de mercadotecnia, esto es: producto, precio, plaza y promoción.

Esta mezcla es la más utilizada en el mercado de bienes; sin embargo, se requiere una adaptación para los servicios. Puesto que, la mezcla original del marketing preparada para industrias manufactureras, no se acomoda necesariamente a las organizaciones de servicios, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales. Asimismo, se evidencia que las dimensiones de la mezcla de mercadotecnia no pueden ser lo suficiente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Basado en lo expuesto, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

IV.1.3 TERCERA FASE

▪ Decisiones operativas de marketing

La última fase del plan de marketing propuesto detalla los planes de acción necesarios para operacionalizar la estrategia, y alcanzar por tanto, los objetivos planteados para el negocio.

Para la formulación de esta etapa, se analizan dos componentes fundamentales que guardan estrecha relación entre sí, la calidad del servicio, y por consiguiente, la satisfacción del cliente.

La calidad del servicio se encuentra estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente. Mientras más satisfecho se sienta el cliente, mayor será su participación y su fidelidad, generando de esta manera, un incremento en las ventas y por ende una mayor rentabilidad

Los niveles de satisfacción a lograr se corresponden a los valores, a la misión, a la visión, y a los objetivos determinados en la planificación estratégica. Asimismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan. La misión de la empresa siempre tendrá como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades.

El presente plan de marketing será instrumentado a través de un programa de fidelización.

Fidelización se define como el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización depende de tres elementos fundamentales: a) la satisfacción del cliente, b) las barreras por el cambio de proveedor, c) la percepción de las ofertas de la competencia. La premisa es: "Eso en lo que somos mejores que la competencia, ese esfuerzo marginal que realizamos, debe ser resaltado para que se transforme en una fuente de ventaja competitiva sostenible".

En el marco de la fidelización, la diferenciación no sólo es entre empresas, sino también entre clientes de la propia empresa.

Esta diferenciación de clientes supone un reconocimiento de esa distinción en función de criterios determinados de la forma más objetiva posible, es decir, que cualquiera que cumpla las condiciones comerciales pueda tener el mismo derecho a las ventajas que aquellas otorgan. Por ello, la fidelización se sirve para reconocer el

distinto valor comercial de los clientes desde una perspectiva temporal, esto es, no considerando una transacción concreta sino un conjunto de ellas, en un período de tiempo, de tal forma que el gesto diferenciador sea a la vez un reconocimiento y un estímulo para las relaciones comerciales duraderas entre empresa - cliente.

La personalización es otro componente importante de la fidelización, y engloba distintos aspectos, como son el reconocimiento, la identificación del cliente (utilizar su nombre y apellido en las comunicaciones mantenidas con él), pero por sobre todo la adaptación al propio cliente de los productos y servicios que demanda.

Con un planteo centrado en el compromiso del cliente, la satisfacción es importante en la medida que sirve como estímulo para crear una relación comercial a largo plazo, y es también una de las causas que motivan la recomendación a otras personas.

Hablar de fidelización debe ser hablar de promesas de relaciones comerciales y cumplimiento de esas promesas, en definitiva, de que el cliente vea que su grado de participación colaborativa repercute en los beneficios que recibe, siendo siempre superiores a los de la pura transacción.

La fidelización, de esta forma, alcanza el sentido que le corresponde etimológicamente: se encarga de estimular el compromiso y posterior cumplimiento del cliente y, por supuesto, de la empresa, compartiendo mutuamente los beneficios que a través de él se producen.

A continuación, se detallan las herramientas de fidelización a utilizar para el presente plan comercial⁹:

1. Club de clientes: permite el establecimiento de una serie de vínculos entre la empresa y el cliente, así como un diálogo natural y permanente. De la relación establecida se obtienen ventajas para la empresa, como ser las ventas cruzadas y complementarias, un mayor conocimiento de los clientes, pudiendo adaptarse así a sus necesidades y deseos, y una mayor permanencia de éstos en la empresa. A los clientes permite obtener una serie de ventajas económicas por compras acumuladas o puntuales, y especialmente por la aportación de servicios adicionales de información, asesoramiento o apoyo.

⁹ Fuente: <http://www.e-fideliting.com>

2. Venta Cruzada: es una técnica de comercialización que consiste en proponer, con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de la compra.

3. Tarjetas de Fidelización: en función del dinero gastado en la compra, se acumulan una serie de puntos en una cuenta asociada a la tarjeta, lo cual permitirá el canje por premios variados. Las dos características primordiales de estas tarjetas son: por un lado, no suponen ningún costo al consumidor en su adquisición; y por otro lado, los premios conseguidos pueden ser de cualquier tipo: entradas a cine, descuentos en productos, ropa, juguetes, accesorios, etc. La estrategia empleada es muy gráfica: “Si consumes mis servicios o compras mis productos, te hago regalos”. Con ello las empresas buscan nuevos clientes y mantienen a los que ya tienen.

4. Puntos por compra: en función del dinero gastado en la compra se suman determinada cantidad de puntos. Esos puntos se van acumulando en una cuenta personal de forma inmediata.

5. Regalos: esta técnica de fidelización consiste en que el cliente/consumidor se beneficie de una ventaja que se materializa en la recepción de un regalo, el cual puede o no estar vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto/servicio de la empresa. El regalo es una técnica de fidelización empleada además como elemento de identificación.

6. Comunicaciones Personalizadas: se trata de una estrategia de fidelización que permite sacar el máximo partido a la relación con el cliente. La gestión de las comunicaciones debe contar con el apoyo de una plataforma sólida para lograr las llamadas comunicaciones personalizadas, donde a cada usuario se le ofrece una comunicación única, en función de sus características y necesidades personales.

El éxito de este programa de fidelización se sustenta en dos pilares básicos:

- a) *El marketing relacional:* crea lazos estables que benefician ambas partes.
- b) *La gestión del valor percibido:* trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa. Para ello, es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

La presupuestación establece cuánto costará el plan de marketing y que será aportado desde el punto de vista económico. Por lo cual, resulta necesario realizar previamente un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad contemplada dentro del plan. De este modo, la cuenta de resultados reflejará las ventas previstas y todos los gastos para llegar a un beneficio bruto previsto que será el que indique la viabilidad del proyecto en cuestión.

Una parte importante de cualquier presupuesto es el estudio sobre el periodo de retorno o recupero. Su análisis debe considerar tanto el corto como el largo plazo. Hay que estimar los gastos asociados con todas las acciones que se desarrollan y los beneficios que se lograrán con cada una de ellas, para así poder valorar objetivamente si la inversión puede recuperarse, en cuanto tiempo y con qué rentabilidad.

Una vez que se ha realizado el presupuesto y se ha estudiado el periodo de retorno se debe realizar el sumario del plan en forma de calendario. Esto permite mediante una adecuada representación gráfica valorar el funcionamiento de las diferentes actividades a implementar.

Retroalimentación y control del plan de marketing

Una vez finalizado el plan de marketing se deberá realizar una evaluación y una posterior retroalimentación, con el fin de medir el desempeño de los resultados logrados, estudiando las ventas y el comportamiento del consumidor¹⁰.

La información obtenida será de utilidad para realizar las modificaciones o ajustes adecuados, proporcionando asimismo experiencia muy valiosa para la realización de planes futuros.

El éxito del programa de fidelización deberá ser medido al igual que cualquier otra herramienta de marketing. Así, la planificación del mismo deberá incluir diferentes indicadores de medición tanto cualitativos como cuantitativos para asegurar el seguimiento del mismo y corregir las posibles desviaciones.

Lo recomendable es realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución servirán como punto de referencia, los resultados durante el periodo de ejecución permitirán calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el

¹⁰ HIEBING Jr. y COOPER S. *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. McGraw - Hill México 1992.

impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución, permitirán ver si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo.

Finalmente, se realizará la presupuestación del plan, donde se identificarán los recursos necesarios para llevar a cabo el mismo. Todos ellos expresados en términos financieros.

Asimismo, resulta muy ventajoso incluir dentro del control del plan los llamados planes de contingencia. Éstos, describen los pasos que deben ser instrumentados para responder ante situaciones adversas específicas que pudieran presentarse.

V. ANTECEDENTES

Para mejorar el grado de satisfacción de los clientes se utilizan técnicas de fidelización que permiten incrementar su lealtad. Las nuevas tecnologías, en la explotación de base de datos, se consideran herramientas adecuadas para complementar las técnicas de fidelización tradicionales, basadas en la mejor comunicación, entendimiento con el cliente y creación de elementos vinculantes. A modo de ejemplo, se podrían citar el envío de ofertas y novedades de productos, campañas informativas y de marketing, envío de detalles y felicitaciones; así como la utilización de elementos más innovadores tales como el centro de llamadas, CRM (Customer Relationship Management) y tarjetas de fidelización.

La dedicación casi exclusiva al estudio de esta materia de autores como F. Reichheld, J. M. Lehu, L. M. Huete, Manuel Torres Olivares, etc.; y de diversas instituciones dedicadas a la investigación, como ser: Harvard Business Review, Aberdeen Group, Ernest & Young, etc., han puesto de relieve su importancia, permitiendo así un mayor conocimiento y enriquecimiento sobre el tema.

En el mundo existen alrededor de 70 millones de tarjetas de fidelización. Los programas de fidelización son implementados en mayor medida por las cadenas de alimentación, sin embargo, los programas de las compañías aéreas siguen siendo los líderes del mercado¹¹.

Relacionado al sector en el cual se desarrolla el presente plan de marketing, la empresa Repsol-YPF realizó en el año 1995, a cargo del Gte. de Marketing y Servicios Edmundo Varela y del Jefe de Operaciones de Marketing Carlos Cabral, la primera apuesta fuerte en el campo de la fidelización. Invertió alrededor de 10 millones de dólares en el *Serviclub*, un plan que emitió 600 mil tarjetas y entregó 450 mil productos en menos de cuatro años. Este plan fue implementado en más de las 1.070 estaciones de servicios que posee la firma a nivel nacional¹².

De igual manera, las firmas Shell, Banco Galicia, Supermercados Norte y Telecom, crearon a través de un Joint Venture la tarjeta de fidelización *Travelpass*, donde los clientes que consumen en los locales adheridos al plan pueden canjear sus puntos por viajes a destinos nacionales o internacionales.

¹¹ Fuente: Client Research (2002)

¹² Fuente: Diario Clarín (Mayo, 1999); Correo Andreani <http://www.andreani.com.ar>

Otras compañías que utilizan estos programas, son: El Corte Inglés, con su tarjeta de fidelización que funciona desde 1967, Carrefour, la cadena Sol Meliá, Iberia, BBVA, entre otras.

V.1 ANALISIS DEL ENTORNO

V.1.1 Escenario Político / Económico¹³

La República Argentina, desde 1991 con la Ley de Convertibilidad comenzó a tener un crecimiento del PBI destacado a nivel mundial, pudiendo superar incluso el efecto “Tequila” de 1995. Sin embargo, luego de esto, a partir de 1997/1998 el país entró en una recesión que todavía hoy está presente. Desde 1999 hasta abril del año 2002, el PBI de Argentina ha disminuido un 25%.

A partir del segundo trimestre de 2002, se inició la recuperación de la actividad económica, registrándose ocho trimestres de crecimiento. Tras haber alcanzado un crecimiento récord de 10,5% anual en el primer trimestre de 2004, empresarios y analistas consideran que la actividad económica estaría desacelerándose o ingresando en una dinámica más pausada que podría prolongarse hasta fin de año e incluir el año 2005. Sin embargo, por el fuerte repunte del año 2003 y del primer trimestre del 2004, en promedio la Argentina creció más de 5% en dicho año. Según el Relevamiento de Expectativas que monitorea el BCRA, entre las principales consultoras locales, se prevé una variación positiva del PBI del orden de 7,4% en 2004 y de 4,9% para 2005; en tanto que las previsiones oficiales mantuvieron para el año 2004 la pauta de crecimiento de 5,5%.

Desde el anuncio de la devaluación de la moneda argentina, el 7 de enero de 2002, las empresas dedicadas a la exportación se vieron beneficiadas. No obstante, dichos beneficios se vieron disminuidos por el incremento en las tasas de retenciones que impuso el gobierno nacional.

El incremento de las retenciones a las exportaciones de hidrocarburos y las negociaciones del Gobierno con las petroleras, intentan evitar que la suba internacional del precio del petróleo se traslade plenamente al costo interno de los combustibles, de forma tal que no se profundice el incremento de los costos

¹³ Fuente: *Argentina Indicadores Económicos* – Ministerio de Economía de La Republica Argentina – (Agosto, 2004); *Tendencias y Perspectivas* – Consejo Federal de Inversiones (CFI) – (Mayo, 2004)

industriales y de transporte, ya que el petróleo y sus derivados son un insumo relevante en casi todas las actividades.

Las retenciones a la exportación de petróleo, se establecerán siguiendo el esquema del precio del crudo. Cuando el barril se ubique por debajo de US\$ 32 la retención volverá al 25%, e irá subiendo según esa cotización: 28% en 32 dólares; 28,8% en 35 dólares; 30,6% (US\$ 37); 32,5% (US\$ 39); 34,5% (US\$ 41); 36% (US\$ 43), y 37,8% si el barril se ubica o supera los 45 dólares.

En la medida en que los mayores costos puedan ser trasladados a los demandantes, el alza se traduce en mayores presiones inflacionarias, en una reducción de las remuneraciones reales y en una menor demanda.

Por otra parte, el mayor valor del crudo al elevar los costos de transporte dificulta el comercio internacional. En el caso del precio de los *commodities*, el efecto visible está en la ampliación de la brecha entre el precio pagado en origen y en destino. Es decir, los bienes comienzan a diferenciarse cada vez más en relación con su proximidad con el principal mercado de destino, lo que afectaría la posición competitiva de nuestro país.

La economía real asociada a una baja en los precios internacionales de la soja, a una demanda de China menos dinámica y al incremento en el precio del petróleo, genera un desempeño menos favorable de los términos de intercambio que lo sucedido durante el 2003.

Además, la ampliación de la brecha entre el barril de US\$ 28,5 incluido en el acuerdo petroleras-Gobierno y el precio de mercado internacional (US\$ 44) posiblemente generaría presiones de las petroleras por un traslado del mayor costo del crudo a los precios de los combustibles en el mercado local. Ello plantearía una nueva ronda de ajustes de precios relativos, y generaría una suba mayor del nivel general de precios internos, lo cual se está tratando de evitar por parte del Gobierno.

Entre los factores estructurales que explican el incremento del precio del petróleo, se destacan: la recuperación de la economía mundial, la política de la OPEP y la reducción de los *stocks* en Estados Unidos. Entre las causas coyunturales, figuran: la situación de incertidumbre que generan los conflictos que viven Medio Oriente y Venezuela y la debilidad del dólar, ya que la cotización del crudo se mide en esa moneda.

COMBUSTIBLES	PRECIOS POR LITRO (\$)	CARGA TRIBUTARIA (\$)	IMPUESTO A LOS COMBUSTIBLES LIQUIDOS ITC (\$)
Nafta Súper	1,89	0,82	0,53
Gasoil	1,40	0,53	0,12

Tabla 4: Precios e Impuestos sobre el precio de combustibles

Fuente: La Voz del Interior (Domingo 18 de julio de 2004)

Por ultimo, cabe mencionar como aspecto importante relacionado al sector financiero, que el colapso que ha estado atravesando nuestro país desde los últimos meses del año 2002, ha generado dificultad para acceder al crédito, afectando a aquellas empresas que necesitan invertir en maquinaria y tecnología, como así también, a aquellas que necesitan hacer frente a obligaciones para poder continuar con el curso de sus actividades.

V.1.2 Escenario Socio / Demográfico¹⁴

Coronel Moldes es una ciudad de 10.000 habitantes, donde la gente es costumbrista, y privilegia la confianza y relación con las personas antes que la marca del producto o servicio.

La familia que esta al frente de la estación de servicio tiene una buena reputación e imagen frente a los clientes y comunidad en general. La idea es afianzar esa relación comercial ofreciendo ciertos beneficios adicionales al cliente.

En la ciudad no se ven acciones comerciales, de marketing o publicidad, de parte de los comercios, excepto la tarjeta Serviclub (YPF) que es una tarjeta a nivel nacional.

En relación a los indicadores laborales y sociales, la cantidad de personas desocupadas en nuestro país, se cuadruplicó entre 1991 y 2002, pasando del 6% al 17,8%. No solo aumentó poderosamente la desocupación en este período, sino también la subocupación (7,9% al 19,9%).

Pese a lo anterior, entre el primer trimestre de 2003 y el primer trimestre de 2004, se incorporaron 1.009.000 personas al mercado laboral (público y privado), representando ésto un incremento comparativo del 8,5%.

¹⁴ Fuente: *Argentina Indicadores Económicos* – Ministerio de Economía de La Republica Argentina – (Agosto, 2004); Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (Mayo, 2004).

Asimismo, y sin considerar los planes de empleo, continuó recuperándose la tasa de empleo, pasando de un 33,1% para el primer trimestre del año 2003 a un 35,8% para igual trimestre de 2004.

La tasa de desempleo, como porcentaje de la población económicamente activa (PEA), es actualmente de 14,4%. En tanto, la tasa de subocupación, representa el 15,7%.

Por otra parte, según datos del INDEC, el salario real detuvo su caída presentada desde mayo de 2003 y mostró una recuperación del 3,5% en el primer trimestre de 2004.

Si bien, aún subsisten distintos hechos sociales de protesta, como ser: concentraciones, movilizaciones, cortes de rutas y de calles, paros parciales, etc., éstos han ido disminuyendo, desde un promedio mensual de 2.409 casos para el primer trimestre de 2002 a 550 casos para el año 2004¹⁵.

En lo que respecta al costo de la canasta básica de alimentos (CBA) -que mide la línea de la indigencia-, la misma subió en agosto de 2004 1,7 por ciento, de \$327,97 a \$333,41.

El crecimiento demográfico, presenta un incremento porcentual entre los censos de 2001 y 1991 (11,1), significativamente menor al producido entre los censos de 1991 y 1980 (16,7). El total de población para 1991 fue de 32.615.528 en tanto para el 2001 se registraron 36.223.947 habitantes.

En lo que respecta a estimaciones realizadas por el INDEC para el 2005 en referencia a la provincia de Córdoba, se prevee un incremento poblacional del orden del 8,3%.

V.1.3 Escenario Tecnológico¹⁶

Entre los avances tecnológicos más significativos del sector se podrían mencionar por ejemplo, la invención de los sistemas de inyección utilizados en motores de combustión interna y motores diesel. Estos sistemas de inyección electrónica, como ser el TBI y MPFI, empleados actualmente en los motores de los automóviles son mucho mejores que el antiguo sistema que utilizaba carburadores. Los beneficios de estos sistemas son: la producción de una mejor combustión, un mejor rendimiento de los motores y una menor emisión de gases tóxicos.

¹⁵ Fuente: Ministerio de Justicia, seguridad y Derechos Humanos (Agosto, 2004).

¹⁶ Fuente: Revista Parabrisas (Abril, 2002)

Otro avance, se refiere al nuevo surtidor alimentado a energía solar lanzado por la compañía Petrobras, que conecta los rayos del techo de la estación de servicios a la línea de surtidores permitiendo almacenar energía solar por más de diez días, lo que no impediría trabajar sin sol durante este tiempo, obteniendo un normal funcionamiento del sistema. El sistema al reducir el consumo de energía eléctrica está alentando su incorporación en otras estaciones de servicio de la compañía.

Asimismo, existe un mayor interés por el gas natural relacionado a las enormes reservas a nivel mundial. La aplicación del gas natural como combustible alternativo para el transporte es vista por ciertos analistas de la política mundial como una necesidad para un mundo seguro en donde se pueda vivir sin los problemas que se avizoran en el horizonte pesimista tan asociado con la ruta del petróleo. El gas natural es visto como un combustible automotor que puede contribuir a la mejora ambiental urbana.

La realidad económica del país, con la necesidad de evitar subsidios al gasoil, se tradujo en la necesidad de aprovechamiento del gas natural para el transporte público de pasajeros, transporte pesado de carga y maquinaria agrícola, dada la posibilidad cierta de precios diferenciales del denominado “combustible limpio” (GNC).

La ventaja esencial del GNC reside en la menor cantidad de emisiones tóxicas. Adicionalmente, debe considerarse que la generación de ruido proveniente de los automotores propulsados por GNC es también considerablemente menor que la de los Diesel. Ambos factores de fuerte repercusión en la salud de la población de las áreas urbanas.

Un tema no menos importante es el referido al sistema de transporte propulsado a hidrógeno proveniente de fuentes renovables como podría ser la energía solar. Se estaría planificando la solución simple de llevar almacenamiento de hidrógeno a bordo de los vehículos como un gas comprimido, con *reforming* del hidrógeno en la estación de servicio.

Hace ya tiempo, algunas marcas exigen en su sistema de franquicia la difusión de la implementación de Normas ISO 9000 de gestión de calidad.

V.1.4 Escenario Ecológico¹⁷

En el centro del modelo de sobreconsumo, sobreexplotación, contaminación global y local, desigualdad y endeudamiento, están como fuente de energía los hidrocarburos fósiles. Su exploración, extracción, transporte, refinamiento y consumo provocan graves impactos ambientales, sociales y culturales tanto a nivel local como global - como el cambio climático -, lo que constituye una gran parte de la deuda ecológica.

Se ha visto que las empresas petroleras han sostenido campañas permanentes para impedir las reducciones al consumo de petróleo, y hasta están logrando que otras fuentes energéticas (eólicas, solares, entre otras), sean sujetas a la apropiación y al monopolio. Por ejemplo, Shell está haciendo gigantescas inversiones en el desarrollo de nuevos tipos de energía o para sustituir las pequeñas represas por mega proyectos de energía.

En tanto, Petrobras Energía, la subsidiaria de la petrolera brasileña Petrobras en Argentina, pidió permiso para buscar y explotar yacimientos de crudo en una amplia zona de la jurisdicción Argentina en el océano Atlántico.

La búsqueda de hidrocarburos en zonas sin adjudicar del mar argentino es una de las metas de la empresa estatal de energía ENARSA, que está en vías de creación y prevé asociarse con otras compañías para hacer negocios.

Las exigencias para la protección del medio ambiente, constituyen una presión importante para las empresas del sector petrolero, ya que explotan recursos naturales, por lo cual la temática del ambiente debe ser considerada.

Una de las formas en que las empresas del sector pueden empezar a tratar el tema medio ambiental es mediante las Normas ISO, como una alternativa que brinda numerosas ventajas, tanto a nivel legal como a nivel comercial.

¹⁷ <http://www.enbuenasmanos.com>; <http://www.econoticias.org.ar>

V.2 ANALISIS DEL SECTOR

V.2.1 Definición del Sector

Establecimientos comerciales de expendio de combustibles y venta de lubricantes, que satisfacen la necesidad de movilidad de automotores y maquinarias en la ciudad de Coronel Moldes (provincia de Córdoba) y alrededores.

V.2.2 Potenciales competidores

El posible ingreso de nuevas empresas al sector depende de las barreras de ingreso que estén presentes en dicho sector.

A) Barreras de ingreso

1. Economía de escala

En este negocio no existe la economía de escala por dos razones; una de ellas es porque no se puede comprar una gran cantidad de litros de combustible, es decir, que exceda la capacidad de almacenamiento; y la otra, es que la compañía petrolera no cambia el precio del combustible por compras en cantidad.

Entonces, la economía de escala no es una barrera de ingreso para los potenciales competidores.

2. Diferenciación del producto

Los combustibles son un producto *commodity*, es decir estándar o no diferenciado. Hoy, la mayoría de los consumidores de estos productos basan sus elecciones en el precio y servicio, y no por la marca de la compañía petrolera.

Entonces, la diferenciación no es una barrera de ingreso lo suficientemente fuerte como para frenar a los potenciales competidores a que ingresen a comercializar estos productos al sector.

3. Requisitos de capital

La inversión necesaria para ingresar a este negocio es sumamente importante. Se necesitan depósitos con costos elevados para el almacenamiento y despacho de combustibles.

Esta característica tiene una significativa relevancia en todo el sector debido a que se necesita un elevado capital para ingresar a comercializar insumos para el agro.

Por lo tanto, el capital es una barrera de ingreso elevada para los potenciales competidores.

4. Ubicación favorable

La ubicación no tiene demasiada relevancia para el éxito de este tipo de negocio. Solo se necesita de un espacio físico bastante amplio para el depósito de combustibles y lubricantes.

La ubicación no representa una barrera de ingreso para las empresas interesadas en la comercialización de estos productos.

5. Curva de aprendizaje o de experiencia

En este negocio, la experiencia que se requiere es más en la distribución de los productos, como es el caso de la venta de combustibles al agro, y en el servicio al cliente.

6. Políticas gubernamentales

Las políticas por parte del gobierno para la comercialización de estos productos son escasas. Más que políticas gubernamentales son políticas de la compañía proveedora de petróleo. Existen ciertas normas que una empresa debe cumplir para comercializar combustibles de una marca determinada.

Estas políticas representan una barrera de ingreso considerable para los posibles competidores.

B) Reacción esperada

El potencial ingresante deberá contar con capital suficiente para empezar a comercializar estos productos. Otra barrera de ingreso presente está dada por las normas que la compañía petrolera exige para poder vender productos con su marca.

Tabla 5: Cuadro de Impacto – Potenciales Ingresantes al Sector

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Potenciales Competidores					
Amenaza de nuevo ingreso (Petrobras)	°				
Economía de Escala					°
Diferenciación del producto					°
Requisitos de Capital	°				
Ubicación Favorable				°	
Curva de Aprendizaje o Experiencia					°
Políticas Gubernamentales		°			
TOTALES	2	1		1	3

Se puede concluir que la amenaza de potenciales ingresantes es alta

V.2.3. Competidores actuales

La rivalidad en el sector entre los competidores existentes depende de ciertos aspectos estructurales.

1. Número de competidores y equilibrio entre ellos

Los competidores están divididos según se trate de venta de combustible en el establecimiento o de venta de combustible al agro.

En la venta de combustibles en la ciudad, ya sea de Naftas y de Gas-Oil, existen tres empresas competidoras, YPF de Carlos Pagani e Hijos, GNC y ESSO.

Por otro lado, en la comercialización de combustibles para el agro, existen empresas como: YPF Carlos Pagani e Hijos y Agroempresa San Francisco S.A. (Coronel Moldes), YPF Giovanni (Bulnes), YPF Petrosam y Petrobras (Sampacho), YPF Torillo (San Basilio) y Vía 7 (V. Mackena – Washintong).

2. Crecimiento del sector

El sector petrolero tuvo un crecimiento paulatino hasta el año 1998, desde allí y hasta hoy se mantuvo constante sin movimientos importantes. Este estancamiento hizo que la rivalidad entre los competidores existentes sea más intensa.

En lo que respecta al sector de lubricantes, éste creció desde el año 1998 un 150%. Esto hace que la rivalidad competitiva para estos productos sea más leve.

3. Costos fijos o de almacenamiento

Los costos de almacenamiento son bajos o nulos y no varían con el volumen que se almacena. Los costos fijos son exactamente iguales para almacenar 10 litros o para almacenar 100.000 litros.

Esto hace que las empresas no se vean obligadas a comercializar con plena capacidad de almacenamiento. Por lo tanto hace que la rivalidad entre empresas sea ínfima.

4. Diferenciación o costos cambiantes

Como se mencionó anteriormente, el combustible es un producto estándar o no diferenciado y por lo tanto la elección del consumidor depende del precio del producto y del servicio que preste la empresa.

La falta de diferenciación da como resultado una intensa competencia por precio, condiciones y servicio. Es decir, crea una significativa rivalidad entre las empresas.

5. Incrementos en la capacidad

Al no existir las economías de escala, en este tipo de negocio no son indispensables los incrementos en la capacidad y por lo tanto la rivalidad entre las empresas desde este punto de vista es escasa o nula.

6. Barreras de salida

Existen importantes barreras de salida como por ejemplo costos fijos elevados y activos especializados.

Tabla 6: Cuadro de Impacto – Competidores Actuales del Sector

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Competidores Actuales					
Número de Competidores		°			
Crecimiento del sector			°		
Costos fijos o de almacenamiento				°	
Costos por cambio de empresa					°
Incrementos en la capacidad					°
Barreras de salida		°			
TOTALES		2	1	1	2

Se puede concluir que la rivalidad entre las empresas existentes es alta

V.2.4 Compradores

Un grupo de compradores es influyente en las decisiones de las empresas si se presentan ciertas circunstancias.

1. Concentración o volumen de compra con relación a las ventas del proveedor

El volumen de compra varía en función del tipo de cliente. En el caso de los clientes particulares, las compras son en pequeñas cantidades, no así en el caso de los clientes relacionados al agro, sobre todo en épocas de siembra y cosecha, donde se adquieren grandes cantidades de combustible y lubricantes.

2. Importancia de los productos en relación a los costos del comprador

En la estructura de costos de los compradores, los combustibles y lubricantes representan aproximadamente el 20% del total. Este es un porcentaje irrelevante al analizar los precios del mercado agrario. Debido al escaso porcentaje que representa el gasto de lubricantes y combustibles, el comprador es menos sensible al precio y disminuye su poder de negociación.

3. Diferenciación de los productos que se compran en el sector

En el análisis de los potenciales ingresantes se detalló que los combustibles son un producto *commodity*, es decir que no poseen grandes diferencias entre las marcas existentes. Esta estandarización del producto hace que la elección del comprador se base en el precio y servicio.

4. Costos por cambiar de proveedor

Los costos por cambiar de proveedor son ínfimos o nulos. Debido a las condiciones de comercialización que imperan en la actualidad, es decir, que ninguna empresa otorga créditos a sus clientes, el costo por cambio de proveedor es mínimo y esto hace que el comprador tenga un poder de negociación elevado.

5. Amenaza de integración hacia atrás

En el sector en general existió hace un tiempo atrás la amenaza de que los compradores se integren hacia atrás formando una cooperativa para comprar insumos en grandes volúmenes. Esta opción no tuvo éxito por tratarse de diferentes socios en lo que respecta a la elección de la marca y a sus relaciones comerciales.

Desde este punto de vista, el grupo comprador no posee poder de negociación con las empresas establecidas.

6. Importancia de los productos para la calidad de los productos o servicios del comprador

Estos insumos representan un porcentaje mínimo o nulo en la calidad de producción del grupo comprador, puesto que, los productos utilizados, como el combustible y lubricante, sirven de insumos para la producción agrícola-ganadera, y por lo tanto no influyen en la calidad final.

7. Información que posee el comprador

El grupo comprador posee información sobre los precios y condiciones del sector, pero no la necesaria como para poder negociar o imponer condiciones a su proveedor.

Tabla 7: Cuadro de Impacto – Compradores del Sector

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Compradores					
Volúmenes de compra			o		
Importancia de los productos en relación a los costos				o	
Diferenciación de los productos					o
Costos por cambio de proveedor					o
Amenaza de integración hacia atrás				o	
Importancia de los productos para la calidad de los productos del comprador					o
Información que posee el comprador			o		
TOTALES			2	2	3

Se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es bajo

V.2.5 Proveedores

Un grupo de proveedores es poderoso si se presentan ciertas circunstancias.

1. Número de empresas y concentración con respecto al grupo comprador

El número de empresas proveedoras en el sector petrolero es escaso y está más concentrado que el grupo comprador, sin embargo, el poder de negociación que poseen es alto.

La empresa tiene la obligación de comprar el 100% del combustible en la petrolera a la cual está adherida.

Desde este punto de vista, el grupo de proveedores posee un absoluto poder de negociación con las empresas del sector.

2. Competencia con otros productos sustitutos

El proveedor en este sector está compitiendo con el GNC. Existen otros sustitutos pero de menor relevancia como ser: Bio-Diesel, energía eléctrica, energía solar.

Por esta razón el grupo proveedor posee un relativo poder de negociación con las empresas del sector.

3. Importancia de la empresa para el grupo proveedor

Las estaciones de servicio son una representación de la compañía petrolera en la localidad en la que están ubicadas y tiene una significativa importancia para la compañía.

Desde este punto de vista, estas compañías petroleras poseen un mínimo poder de negociación con sus representantes.

4. Importancia de los productos para el negocio comprador

Como se mencionó en el análisis del comprador, los combustibles y lubricantes sirven de insumo para el funcionamiento diario del negocio.

5. Diferenciación de los productos y costos por cambio de proveedor

Al ser solo cuatro los proveedores en este sector (Repsol, Petrobrás, ESSO y SHELL), y dada las obligaciones que el comprador contrae al firmar un contrato de franquicia, el comprador enfrenta altos costos en cambiarlos.

6. Amenaza o riesgo de integración hacia adelante

Las compañías petroleras no se integran hacia adelante directamente, sino que lo hacen a través de sus representantes establecidos en diferentes regiones mediante franquicias. Por ello, este tipo de amenaza no existe en este sector.

Tabla 8: Cuadro de Impacto – Proveedores del Sector

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Proveedores					
Número de empresas proveedoras				o	
Competencia con prod. sustitutos			o		
Importancia de la empresa para el Proveedor		o			
Importancia de los productos para el comprador		o			
Diferenciación de los productos					o
Amenaza de integración hacia Adelante					o
TOTALES		2	1	1	2

Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto

V.2.6. Productos sustitutos

En esta unidad existen tres productos sustitutos al combustible. Uno es el GNC (Gas Natural Comprimido), otro es la energía solar en lo que respecta a los vehículos particulares y el último, es el Bio-Diesel, un combustible a base de soja para el funcionamiento de todo tipo de vehículo Diesel, ya sean camiones, maquinas agrícolas y particulares.

De estos tres sustitutos, el GNC es el que más compite con el combustible en lo que respecta al consumo para vehículos particulares y, recientemente, también para el agro.

V.3 ANALISIS INTERNO

A continuación, se muestra la distribución de los servicios ofrecidos por el departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A. Estos se representan mediante el modelo de servicio fundamental y servicios suplementarios (figura 4). El servicio fundamental es el expendio de combustible y venta de lubricantes. En tanto, los servicios suplementarios están constituidos por el lubricentro y el Mini-Shop.

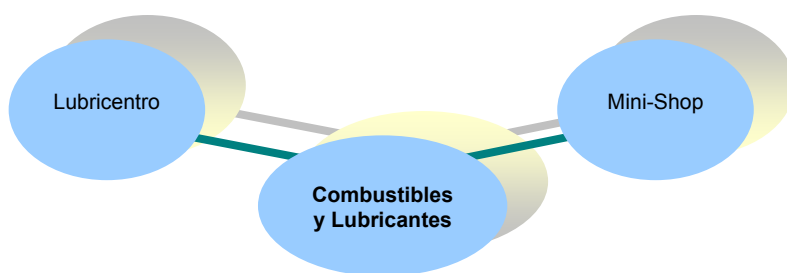


Figura 4: Elementos fundamentales y suplementarios del servicio.

Departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A.

V.3.1 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVICIO - SERVUCIÓN

El cliente

El nivel de contacto que existe entre el cliente y las demás personas en la estación de servicios, junto con su infraestructura y las relaciones que se produzcan, darán por resultado final el servicio esperado.

Actualmente la estación de servicios cuenta con una cartera de aproximadamente 1.000 clientes, de los cuales 450 pertenecen al área combustibles y lubricantes, 20 al área de lubricentro y 530 al área de Mini-Shop. (Tabla 9).

Como se observa en la tabla 10, existen para la empresa cuatro segmentos estratégicos, a saber: establecimientos agropecuarios / productores, contratistas, transportistas y particulares, y tres productos / servicios ofrecidos por la empresa, a saber: Combustibles y Lubricantes, Lubricentro y Mini-Shop.

Entre los segmentos estratégicos mencionados, se definen como segmentos estratégicos prioritarios para la empresa, en las áreas de Combustibles y Lubricantes y Lubricentro, los establecimientos agropecuarios / productores, contratistas rurales y

empresas de transporte, que representan el 95% de las ventas totales. En tanto, el segmento estratégico no prioritario para las áreas anteriormente citadas, compuesto por los particulares, representa solamente el 5% restante de las ventas totales. Cabe aclarar, que los particulares son el segmento estratégico prioritario solo para el área de Mini-Shop.

En la tabla 11, se expone la categorización del segmento estratégico prioritario perteneciente al área de Combustibles y Lubricantes.

AREA	CANTIDAD DE CLIENTES	GASTO PROMEDIO (\$)
Combustibles y Lubricantes	450	Productores: 200 Contratistas: 80 Transportes: 80 Particulares: 30
Lubricentro	20	Servicio Gratuito (*)
Mini-Shop	530	5

Tabla 9: Cantidad de clientes y gasto promedio

* Son atendidos, aproximadamente, 75 clientes por mes.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

Tabla 10: Segmentos estratégicos y segmentos estratégicos prioritarios

PRODUCTOS Y SERVICIOS	SEGMENTOS ESTRATÉGICOS			
	Productores	Contratistas	Transportistas	Particulares
Combustibles y Lubricantes	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico
Lubricentro	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico Prioritario	Segmento Estratégico Prioritario
Mini-Shop	Segmento Estratégico	Segmento Estratégico	Segmento Estratégico	Segmento Estratégico Prioritario

Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa

Tabla 11: Categorización del segmento estratégico prioritario
(Área Combustibles y Lubricantes)

CATEGORIZACIÓN DEL SEGMENTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO (Área Combustibles y Lubricantes)			
Categorías	% de clientes	% de compras	Cant. de Clientes
A	12	85	50
B	26	10	120
C	62	5	280

Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa

El soporte físico: consta de dos categorías: a) los instrumentos necesarios para el servicio y b) el entorno material en que se desarrolla el servicio.

a) Para brindar sus servicios la empresa cuenta con un edificio de 160 metros². Allí funciona el Mini-Shop con seis mesas de cuatro sillas cada una, dos estanterías para la mercadería, dos frezeer para helados, un frezeer para conservar las facturas congeladas, una cámara de frío de 5 puertas para las bebidas y una heladera para las comidas, un exhibidor de vinos, dos cabinas telefónicas, un mostrador para la atención al público donde hay una caramelera y un exhibidor de chocolates.

La parte de cocina cuenta con un microondas, una panchera, un horno eléctrico para las facturas, criollos, etc., una cafetera y un dispenser de agua caliente y fría. También cuenta con un depósito de 180 metros² para el almacenamiento de la mercadería como: gaseosas, vinos, galletitas, cigarrillos, comestibles, etc. Una computadora para registrar las ventas del shop y una registradora para las cabinas de teléfono.

Toda la mercadería es entregada en bolsas de nylon tipo camiseta con el logo de la empresa. Además, posee dos muebles bajo las estanterías para el almacenamiento de mercadería pequeña como chicles, caramelos, alfajores, y otras golosinas.

El sector de playa, para la atención al cliente de combustibles y lubricantes, cuenta con 250 metros², donde hay una oficina privada para el encargado y otro para la persona responsable de la estación de servicios. Esta oficina posee armarios para el almacenamiento de facturas y papeles en general, cada escritorio cuenta con una PC y teléfono. Asimismo en la entrada, existe un puesto de trabajo para la facturación diaria, con una PC, una impresora y un posnet para las tarjetas, a mitad del salón hay cuatro estanterías para la exposición de lubricantes, filtros, accesorios, etc. La playa

posee cuatros surtidores eléctricos digitales con dos salidas cada uno, uno con nafta ecológica y normal, otro con ecológica y nafta extra, otro con gasoil y Maxi-Diesel y el cuarto con dos salidas de gasoil. En la parte posterior del terreno se posee dos tanques con un surtidor para la provisión de combustible a maquinas agrícolas y el transporte para el reparto al agro y un surtidor para la provisión de kerosén. El espacio donde se encuentran los surtidores está techado en su totalidad.

Toda la energía es provista por la Cooperativa Eléctrica de Coronel Moldes, que proviene de EPEC. Las computadoras poseen una batería para la provisión de energía durante unos 15 minutos para cerrar el sistema informático en caso de cortes de energía de la Cooperativa.

La empresa cuenta con un depósito de 140 metros² para el almacenamiento de lubricantes y accesorios, y un edificio destinado al servicio de cambio de aceite y engrase. Este edificio cuenta con una fosa para el cambio de aceite y un elevador de vehículo electrónico para el servicio de cambio de aceite, engrase y mantenimiento del automotor, además posee su caja de herramientas necesaria para la realización de los trabajos. En uno de los depósitos hay un compresor para la provisión de aire para el inflado de neumáticos y limpieza de vehículos.

b) La segunda categoría se refiere al entorno material en que se desarrolla el servicio, aquí se destacan el edificio construido con ladrillos y bloques pre-fabricados, cubierto en su totalidad el frente del local. La playa de la estación de servicios es de un material sintético color negro que tiene un mejor aspecto que el piso común de hormigón. Alrededor del ese playón hay una playa de estacionamiento de hormigón en un lateral y en el otro lateral se encuentran enterrados los depósitos de combustibles. La parte posterior del terreno está cubierta con unas piedras azules existiendo en un costado un espacio parquizado y cubierto por toldos que funcionan como cocheras. Las calles donde se encuentra construido el edificio están hechas de material, estando el mismo ubicado sobre la avenida principal, a una cuadra de la plazoleta San Martín. En la esquina donde se localiza el edificio comienza una calle de tierra que a escasos kilómetros comienzan los establecimientos agropecuarios. Frente a la estación de servicios se encuentra el edificio de casa central de Agroempresa, un edificio donde funciona una radio-difusora AM y FM y un club deportivo.

La ciudad de Coronel Moldes, cuenta con una Municipalidad, una Cooperativa Eléctrica, un edificio donde funciona el INTA, dos clínicas, un hospital, tres clubes, un

Rotary-Club, un cine-teatro y un teatro, dos plantas cerealeras, dos escuelas secundarias y tres primarios, una terminal de ómnibus, un Aero-Club, un hotel, etc.

Personal de contacto: los empleados “playeros” son los que reciben a los clientes en el accionar cotidiano del negocio, tienen a cargo el despacho de combustibles y lubricantes, asesoramiento a clientes con respecto a precios, uso de lubricantes y accesorios, la limpieza de los parabrisas de los vehículos, la limpieza de la playa y estanterías del local. Con respecto al Mini-Shop, lo administra un cajero y una persona dedicada a la atención de clientes en mesas, cafetería, comidas, limpieza y Shop en general. A los empleados de la playa, se les brinda por parte de la compañía petrolera una capacitación permanente. Como se mencionó anteriormente, el encargado del local, es Alejandro Sará y el Socio Gerente encargado del rubro es Esther P. de Grivarello.

El servicio: es un servicio de provisión de combustibles y lubricantes, en mayor medida al hombre de campo, no siendo éste personalizado, pero sí con distinción en la atención a clientes preferenciales del negocio.

Sistema de organización interna: las actividades de relaciones públicas, promoción y comercialización están a cargo de la administradora/responsable del lugar. La organización realiza actividades promocionales y publicitarias pero con una marcada miopía en lo comercial, ya que no existe un plan o programa de acciones que se lleven a cabo, siendo éstas un número de esfuerzos aislados sin objetivos claros y sin coordinación. En relación a las acciones de *comunicación externa*, el único contacto que tiene la empresa con sus clientes es en fechas especiales. No existe ningún programa de comunicación directa con los clientes. Además, la empresa realiza comunicaciones publicitarias televisivas y radiales en el ámbito local. En lo que respecta a la *comunicación interna*, la empresa no realiza acciones para comunicarse con sus clientes internos. Las comunicaciones internas que existen son todas de carácter informal.

Las actividades internas realizadas por la empresa son las detalladas a continuación:

- Limpieza y mantenimiento de los surtidores y espacio físico
- Administración de las cuentas corrientes
- Realización de los cortes de turno, realización de las cajas diarias
- Reposición de la mercadería
- Compra de insumos por parte del encargado.

Como fuere mencionado, Agroempresa San Francisco S.A. es una empresa familiar, donde tanto el Presidente, el Vice-Presidente y demás Socios Gerentes toman las decisiones estratégicas del negocio y poseen la misma proporción de capital.

Para el departamento comercial en estudio, combustibles y lubricantes, se encuentra como responsable la Sra. Esther P. de Grivarello, y como encargado de la Estación de Servicios propiamente dicha, el Sr. Alejandro Sará. Éste último, tiene a cargo las decisiones operativas del establecimiento, respondiendo a él los empleados, realizando el armado de turnos, pedidos, control de stock, caja diaria, control de atención al cliente, limpieza, etc. En tanto, la Sra. Esther P. de Grivarello, tiene a su cargo decisiones relacionadas a cuestiones administrativas más complejas, como gestiones bancarias y proveedores en general.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa (figura 5).

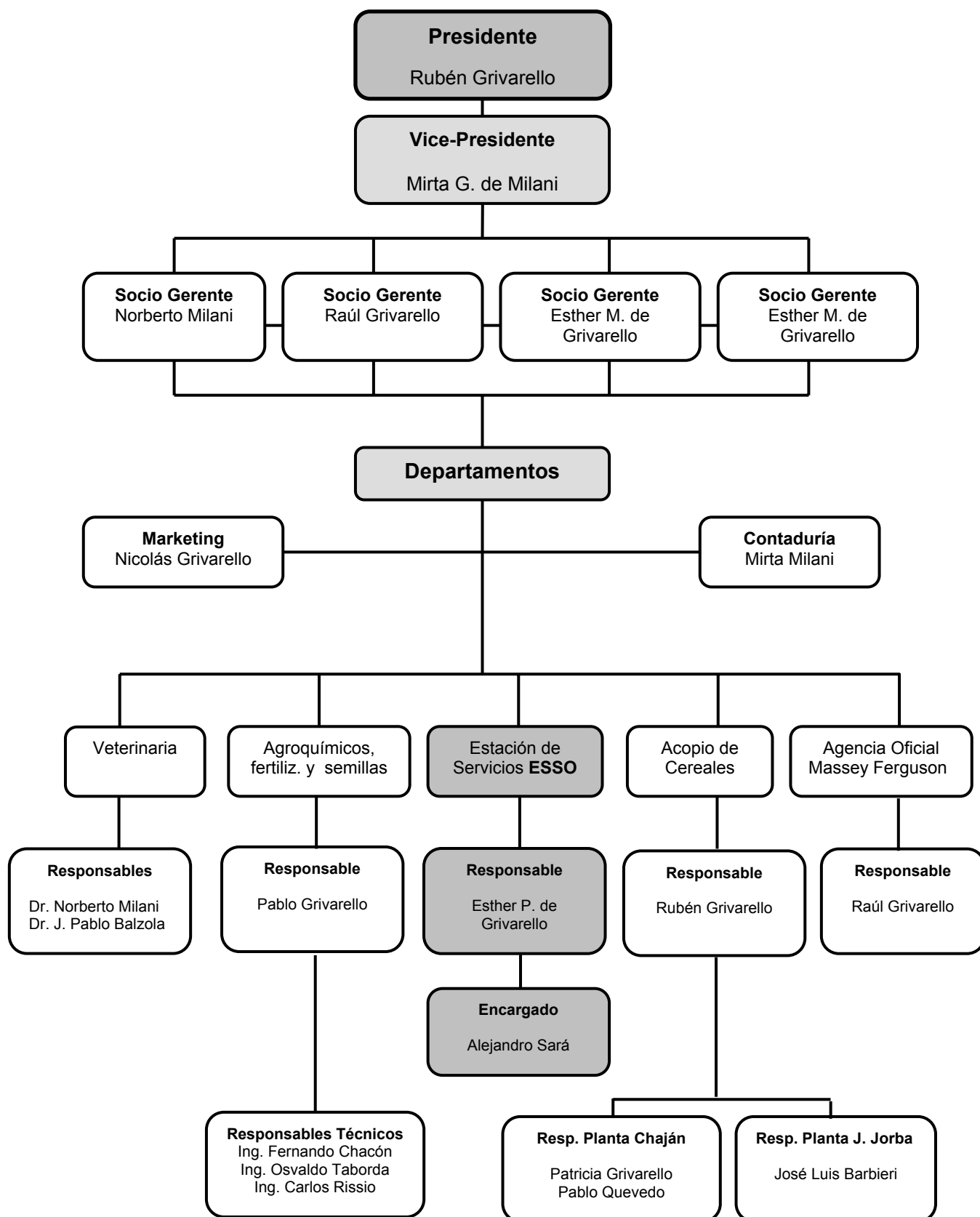


Figura 5. Organigrama Agroempresa San Francisco S.A.

Producto o servicio: Agroempresa San Francisco S.A. ofrece insumos para el agro como combustibles, lubricantes, accesorios, mercadería dentro del Mini-Shop, un servicio adicional de cambio de aceite, engrase y reparto de gasoil al agro. Asimismo, se está evaluando la posibilidad de incluir otros servicios, como ser: el servicio de gomería y gastronomía.

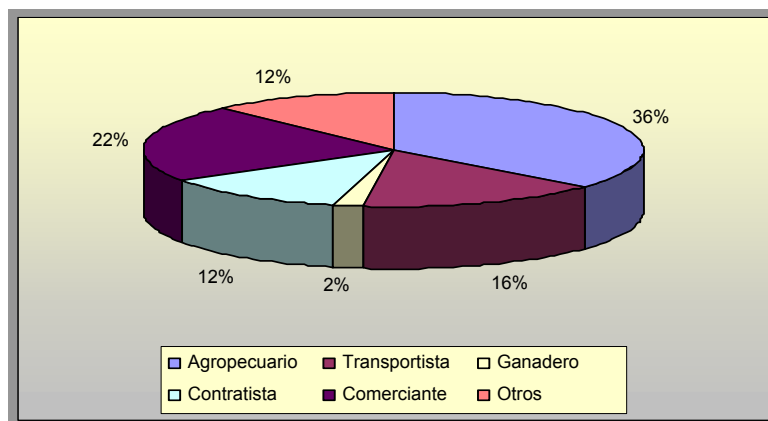
Actualmente existen dos competidores (YPF, GNC), pero solo uno de ellos posee características similares al negocio, YPF, que cuenta con un Mini-Shop, servicio de cambio de aceite y reparto de combustible al agro.

El servicio más demandado varía con relación a la época en que se trabaja, si es de cosecha o siembra, el servicio con mayor demanda es el de combustibles, lubricantes y el reparto de combustibles al agro. En tanto, en otras épocas del año el Mini-Shop es el que predomina.

La estructura de precios del negocio en lo que respecta a combustibles y lubricantes se basa principalmente en la estructura de la compañía petrolera. En otros aspectos la empresa se basa en los precios del mercado y principalmente de la competencia.

V.3.2 ANALISIS DE CLIENTES

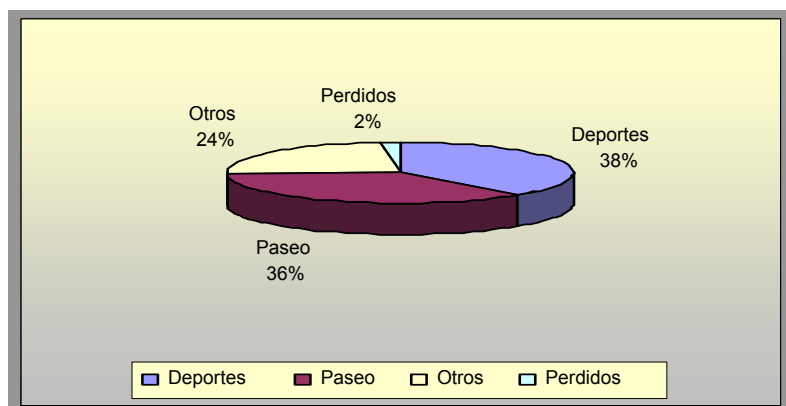
Como se puede apreciar en la figura 6, en cuanto a la dedicación actual de los clientes de Agroempresa San Francisco S.A., un 36% son agropecuarios, un 22% son comerciantes, un 16% son transportistas, un 12% está compuesto por contratistas y otras ocupaciones, y un 2% son ganaderos.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 6: Dedicación actual de los clientes de Agroempresa San Francisco S.A.

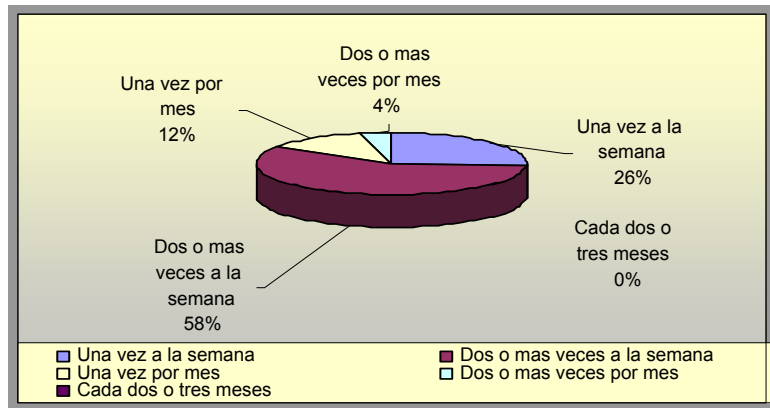
En cuanto a las actividades que realizan los clientes de Agroempresa San Francisco S.A. en su tiempo libre, la mayoría, un 38% se dedican a hacer deportes, un 36% a pasear, un 24% hacen otro tipo de actividades, y un 2% no respondió a esta pregunta (Figura 7).



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 7: Actividades que realizan en su tiempo libre los clientes de Agroempresa San Francisco S.A.

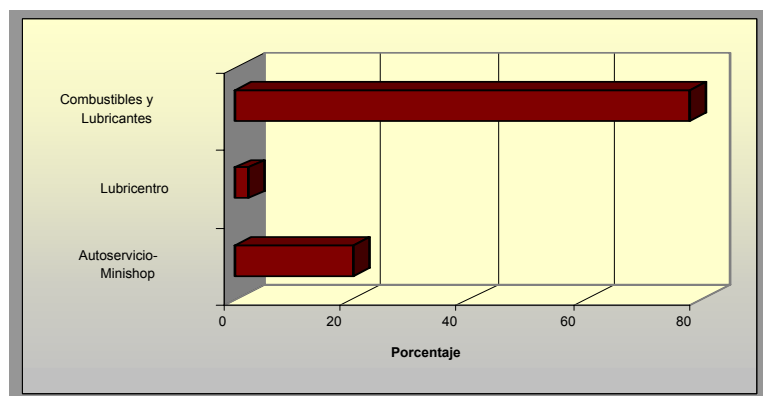
En cuanto a la frecuencia de visita de los clientes al local, un 58% expresó que visita el local dos o más veces a la semana, un 26% una vez a la semana, un 12% una vez por mes y un 4% dos o más veces por mes (Figura 8).



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 8: Frecuencia de visita a la estación de servicio

Tal como lo muestra la figura 9, en cuanto a los productos o servicios más usados por los clientes de Agroempresa San Francisco S.A., los combustibles y lubricantes ocupan el primer lugar con un 78%, en segundo lugar se ubica el Autoservicio-Minishop con un 20%, y en tercer lugar el Lubricentro con un 2%.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 9: Productos o servicios más usados por los clientes

En cuanto a la calificación de los clientes sobre diferentes aspectos de la empresa, se presentarán a continuación los resultados alcanzados en mayor porcentaje.

En una escala que va de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor, un 52% calificó con 4 a la rapidez en la atención, un 44% calificó con 3 al precio de los productos, un 40% calificó con 4 y el mismo porcentaje con 5 al orden y limpieza del lugar, un 50% calificó con 4 a la atención del personal, un 48% calificó con 4 a la calidad de los productos, un 44% calificó con 4 a la calidad del servicio recibido, y un 50% calificó con 4 al servicio post venta (Tabla 12).

Tabla 12: Calificación realizada por los clientes a los productos y servicio de *Agroempresa San Francisco S.A.* Siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor

Rapidez en la atención	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
2	2 %
3	18 %
4	52 %
5	28 %

Precio	
Calificación	Porcentaje
1	2 %
2	10 %
3	44 %
4	34 %
5	10 %

Orden y Limpieza	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
2	2 %
3	18 %
4	40 %
5	40 %

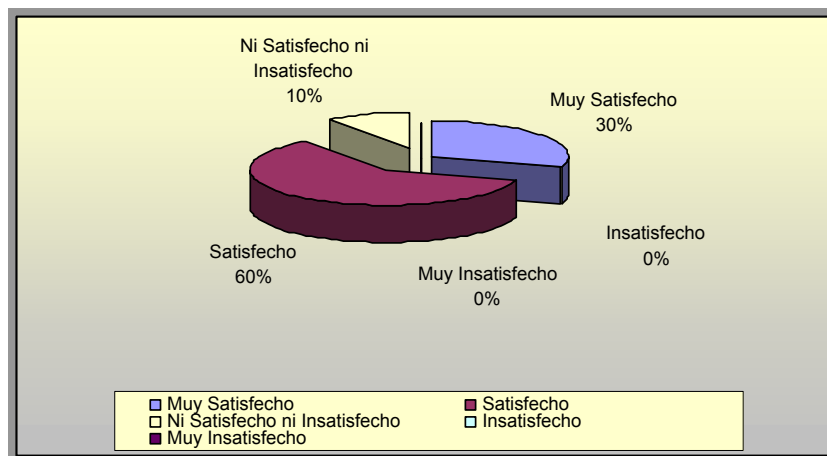
Atención del Personal	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
2	0 %
3	14 %
4	50 %
5	36 %

Calidad de Productos	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
2	0 %
3	14 %
4	48 %
5	38 %

Calidad del servicio	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
2	0 %
3	22 %
4	44 %
5	34 %

Servicio Post-Venta	
Calificación	Porcentaje
1	0 %
3	4 %
4	50 %
5	10 %

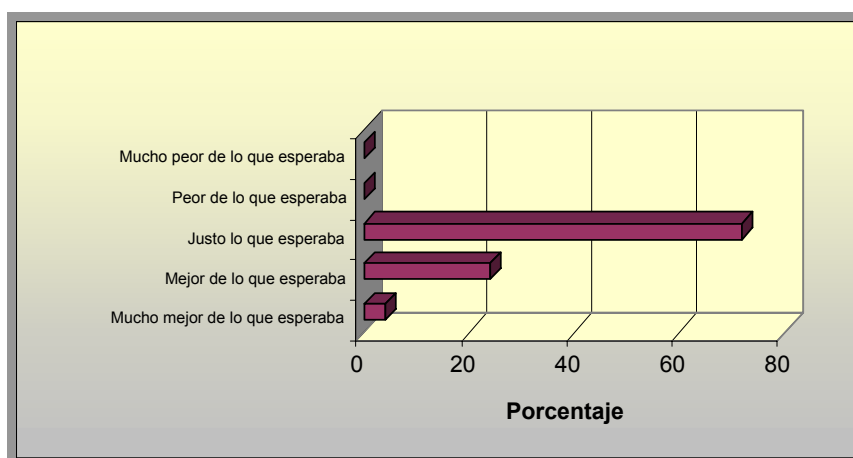
En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes de Agroempresa San Francisco S.A., un 60% dijo estar satisfecho, un 30% dijo estar muy satisfecho, un 10% ni satisfecho ni insatisfecho, y nadie expresó estar insatisfecho ni muy insatisfecho (Figura 10).



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 10: Nivel de satisfacción de los clientes con la estación de servicio

Como lo muestra la figura 11, en cuanto a la percepción de los clientes acerca del servicio recibido, un 72% expresó que el servicio recibido fue justo lo que esperaba, un 24% expresó que el servicio recibido fue mejor de lo que esperaba, un 4% expresó que el servicio recibido fue mucho mejor de lo que esperaba, y nadie expresó que el servicio recibido fue peor ni mucho peor de lo que esperaba.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 11: Percepción de los clientes acerca del servicio recibido

En cuanto a la calificación de los clientes de Agroempresa San Francisco S.A. a la estación de servicio GNC, la mayoría, un 88% no calificó a esa empresa, un 6% la calificó con 4, un 4% con 3 y un 2% con 5.

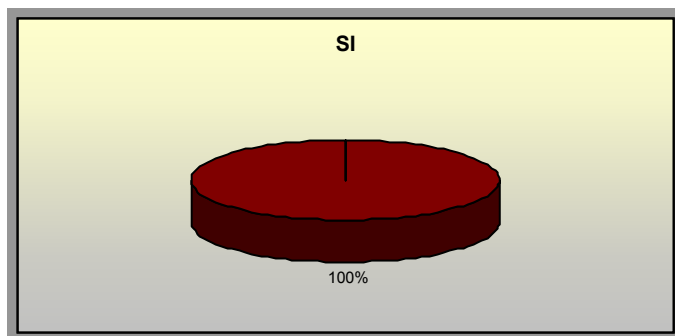
En relación a la estación de servicio YPF, un 32% no calificó a esa empresa, un 24% de los clientes encuestados calificó a la misma con 4, un 20% con 5, un 16% con 3, y un 4% con 1 y 2 respectivamente.

Tabla 13: Calificación realizada por los clientes al servicio recibido en otras estaciones de servicio de la ciudad. Siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor

GNC	
Calificación	Porcentaje
1	0%
2	0%
3	4%
4	6%
5	2%
Ns/Nc	88%

YPF	
Calificación	Porcentaje
1	4%
2	4%
3	16%
4	24%
5	20%
Ns/Nc	32%

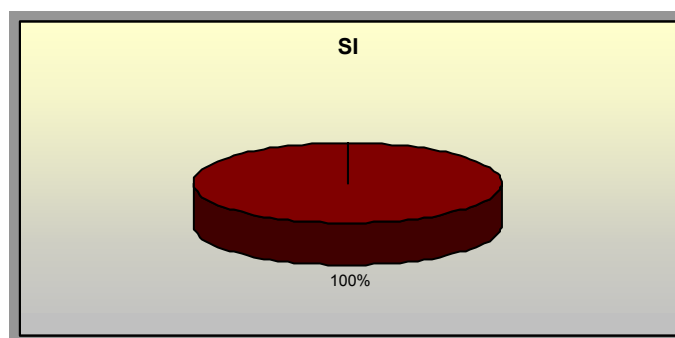
Tal como se puede observar en la figura 12, el 100% de los clientes encuestados recomendaría el local.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 12: Porcentaje de clientes que recomendaría el local

Tal como se puede observar en la figura 13, el 100% de los clientes encuestados volvería al local.



Fuente: Investigación realizada en la empresa

Figura 13: Porcentaje de clientes que volvería al local

En cuanto a los servicios que expresaron los clientes de Agroempresa San Francisco S.A. que la empresa podría ofrecer y que no lo está haciendo, un 32% propuso la creación de una gomería, un 28% un lavadero de autos, y un 22% el ofrecer comidas calientes en el Mini-Shop. Con menos porcentaje, Internet (8%), no contestaron (6%), y venta de GNC (4%). (Tabla 14)

Tabla 14: Otros servicios que debería ofrecer la empresa según los clientes

Orden	Servicios	Porcentaje
1	Gomería	32 %
2	Lavadero	28 %
3	Comidas Calientes	22 %
4	Internet	8 %
5	Ns/Nc	6 %
6	GNC	4 %

Con respecto a las sugerencias que los clientes manifestaron en referencia al servicio de Agroempresa San Francisco S.A., un 26% sugirió ampliar el local del shop, en 24% sugirió que se venda en el Mini-Shop comidas calientes, y un 12% bajar los precios de los productos del Mini-Shop, agrandar los baños y no contestaron respectivamente.

Con menos porcentaje, limpieza de baños y habilitar cuentas corrientes (4%), y mejorar mesas y sillas y aumentar la variedad de las comidas en el Mini-Shop (2%). (Tabla 15).

Tabla 15: Sugerencias de los clientes para mejorar el servicio

Orden	Sugerencias	Porcentaje
1	Ampliar el local Shop	26 %
2	Comidas Calientes	24 %
3	Bajar los precios del Shop	12 %
4	Agrandar los baños	12 %
5	Ns/Nc	12 %
6	Limpieza de baños	4 %
7	Habilitar Cuentas Corrientes	4 %
8	Mejorar mesas y sillas	2 %
9	Variedad de comidas	2 %

V.4 FODA

V.4.1 Balance de Fuerzas

Tabla 16: Balance de Fuerzas

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de la estación de servicios en cuanto a cobertura geográfica de la zona rural lindante - Buena frecuencia de visita de los clientes al local - Variedad de medios de pago - Los planes de expansión de la empresa coinciden con los servicios propuestos por los clientes - La mayoría de los clientes están satisfechos con el servicio recibido 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de la actividad económica nacional - Mayor poder adquisitivo de los consumidores - Bajo poder de negociación de los compradores del sector - Incremento de retenciones a las exportaciones de hidrocarburos - Certificación de Normas ISO 9000 e ISO 14000
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según la mayoría de los clientes el servicio recibido fue justo lo que esperaban - La empresa no posee un plan de marketing planificado y estructurado - Inexistencia de programas de comunicación externa e interna - Baja calificación por parte del cliente al precio de los productos - Baja calificación por parte del cliente al servicio post-venta - Baja utilización de las instalaciones del lubricentro 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta amenaza de un nuevo ingresante al sector - Alta rivalidad y necesidad de diferenciación entre las empresas existentes en el sector - Alto poder de negociación de los proveedores en el sector - Alta amenaza de ingreso al sector en lo que respecta a productos sustitutos - Creación del combustible Bio-Diesel y de máquinas agrícolas con GNC - Bajo costo por cambio de proveedor.

V.5 DIAGNOSTICO

En la tabla anterior, se presentó el balance de fuerzas para el departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A., resaltando las Fortalezas y Debilidades de la empresa, como así también las Oportunidades y Amenazas que se encuentran en el mercado.

En relación a las oportunidades, se identifica una leve recuperación económica a nivel país, en ese contexto, es importante destacar el incremento de las retenciones a las exportaciones de hidrocarburos con el fin de evitar la suba del precio del petróleo. Así también, se manifiesta un mayor poder adquisitivo de los consumidores dada la suba en el salario real.

Entre las fortalezas de la empresa, se puede mencionar que la misma se encuentra en una importante zona geográfica en lo que a la actividad rural se refiere. El objetivo principal de la empresa es brindar un servicio al cliente de excelencia, y en este marco, ofrece una amplia variedad en cuanto a medios de pago. Es muy importante resaltar que el establecimiento, si bien, recibió una alta calificación en aspectos que hacen a la satisfacción de los clientes y una buena frecuencia de visita al local, se percibe que esta calificación podría ser mayor. Asimismo, los planes de expansión de la empresa coinciden con los gustos y necesidades que los clientes perciben que la misma podría ofrecer y que no lo está haciendo actualmente.

En cuanto a sus debilidades, se puede considerar como la de mayor incidencia, la inexistencia de un asesoramiento en lo comercial con un plan de marketing a medida, como así también, la falta de programas de comunicación externa e interna, lo que deriva en acciones poco coordinadas y de escasa efectividad. Otro punto a tener en cuenta, es que la empresa recibió una baja calificación por parte del cliente en cuanto al precio de los productos y en cuanto al servicio post-venta. En lo que respecta a la percepción en cuanto al servicio recibido, si bien lo que expresó la mayoría fue que el servicio fue “justo lo que esperaban”, el objetivo de la empresa es que el servicio supere lo que espera el cliente.

Por otra parte, se detecta una baja utilización de las instalaciones del lubrificentro como un servicio adicional, que no solo generaría un valor agregado para el

cliente, sino el aprovechar una estructura que implicó una importante inversión para la empresa en su momento.

En cuanto a las amenazas, la principal es el real ingreso de un nuevo competidor al sector, lo que podría traer aparejado una mayor rivalidad entre los competidores existentes, una mayor necesidad de diferenciación entre ellos y una disminución en la cartera de clientes de la empresa, puesto que la población de la ciudad de Coronel Moldes y de sus alrededores no proyecta un crecimiento significativo para los años venideros.

En relación al aspecto ambiental, la exploración, extracción, transporte, refinamiento y consumo del petróleo provocan graves impactos ambientales, sociales y culturales, lo cual trajo como consecuencia la exigencia de implementación de normas ISO 9000 e ISO 14000 en las empresas, la creación del combustible Bio-Diesel, la creación de maquinas agrícolas con GNC y autos con energía solar.

A modo de conclusión, es posible afirmar que en la actualidad la empresa se encuentra inmersa en un entorno medianamente favorable, ya que existen variables externas que pueden cambiar repentinamente y la empresa deberá amoldarse a ellas. De todos modos, se ve claramente que las debilidades identificadas pueden ser contrarrestadas con las fortalezas de la empresa, y con las futuras acciones que serán propuestas en el plan comercial.

VI. PROPUESTA COMERCIAL – PLAN DE MARKETING

El objetivo principal del Plan Comercial será incrementar las ventas del departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A. en un 15% desde Julio de 2005 a Junio de 2006, por medio del diseño e implementación de un Plan de Fidelización.

Para ello se desarrollarán estrategias de promoción y comunicación, dentro de las cuales se ejecutarán cinco programas. Los mismos, serán comunicados a través de medios radiales, televisivos, y gráficos.

1_ AgroempresaPremium

(Club de clientes preferenciales de Agroempresa San Francisco S.A.)

2_ AgroempresaClub

(Club de clientes de Agroempresa San Francisco S.A.)

3_ Tu Comercio Amigo

(Beneficios especiales para clientes de Agroempresa San Francisco S.A. en comercios adheridos)

4_ Agroempresa Te Saluda

(Saluciones a clientes de Agroempresa San Francisco S.A. en días especiales)

5_ Agroempresa Te Invita

(Invitación a clientes de Agroempresa San Francisco S.A. a eventos que sean de su interés)

VI.1 OBJETIVOS – ESTRATEGIAS – PROGRAMAS

PLAN DE MARKETING

OBJETIVO PRINCIPAL	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
INCREMENTAR LAS VENTAS DEL DEPARTAMENTO “COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES” EN UN 15% DE JULIO DE 2005 A JUNIO DE 2006 POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE FIDELIZACION	Estrategia de Promoción	<i>AgroempresaPremium</i> Club de Clientes Preferenciales <i>AgroempresaClub</i> Club de Clientes <i>Tu Comercio Amigo</i> Beneficios Especiales en Comercios Adheridos
	Estrategia de comunicación	<i>Agroempresa Te Saluda</i> Saluciones a Clientes en días especiales <i>Agroempresa Te Invita</i> Invitación a eventos que sean de interés

VI.2 DESARROLLO DE PROGRAMAS

Nombre del Programa: **AGROEMPRESAPREMIUM**

Estrategia: Promoción

Objetivos del programa

Generales:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de la meta establecida en el plan comercial.
- ✓ Aumentar el valor percibido del cliente.

Específicos:

- ✓ Identificar a los clientes de la empresa según su valor de acuerdo a las compras que hayan realizado en el primer semestre de 2005.
- ✓ Categorizar los clientes según el volumen de facturación durante el primer semestre de 2005.
- ✓ Generar el crossselling con otros productos y rubros de la empresa.

Acciones específicas:

- ✓ Difundir el programa durante Junio de 2005 a través de medios radiales, televisivos y gráficos.
- ✓ Implementar el programa a través de la entrega de 50 tarjetas personales en Julio de 2005.
- ✓ Canjear premios según puntos acumulados por el cliente.

Metodología:

Cada cliente obtendrá su tarjeta personal de fidelización del Club Premium de Agroempresa San Francisco S.A. con sus datos personales. Estos clientes, identificados como de categoría “**A**”, con un mínimo de compra de \$ 2.500 (dos mil quinientos pesos) mensuales, recibirán la tarjeta vía correo junto a una carta personalizada y el catálogo de premios disponibles para su canje.

La tarjeta servirá para que el titular pueda identificarse como adherido al programa, será necesaria para sumar puntos en el momento de efectuar las compras,

podrá ser utilizada para consultar los puntos acumulados en su cuenta, y además será necesaria para canjear los puntos por los regalos que integran el programa.

Habrà un único titular por cada tarjeta, no obstante, otros integrantes de la familia mayor de 15 años podrán solicitar integrar un "Grupo Familiar", completando la correspondiente solicitud. Dicha solicitud deberá ser completada por todos los integrantes del grupo, personalmente en el local de Agroempresa San Francisco S.A.

El titular de una tarjeta deberá notificar en forma inmediata y fehaciente a Agroempresa San Francisco S.A. cualquier modificación de sus datos personales, como ser cambio de domicilio o número de teléfono.

Los puntos acumulados pertenecen al titular, no pudiendo el titular transferirlos bajo ningún título o causa como ser fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.

Se asignará dos (2) puntos por cada \$ 100 (cien pesos) de compra de Gas-Oil o Maxi-Diesel; dos (2) punto por cada \$ 5 (cinco pesos) de compra de Nafta Comùn o Nafta Extra, y compras en el Mini-Shop; tres (3) puntos por cada \$5 (cinco pesos) de compra de Nafta Ecológica; y quince (15) puntos por cada uso del servicio del Lubricentro.

No se computarán fracciones de puntos. Esta relación de puntaje a obtenerse por el monto de cada compra podrá ser modificada a criterio de Agroempresa San Francisco S.A.

Los puntos serán cargados en la cuenta personal de cada participante del programa al momento de efectuar cada compra. Es requisito presentar la tarjeta en ocasión de solicitar la carga de puntos, en consecuencia no se podrá cargar puntos por compras efectuadas con anterioridad al momento de adhesión al programa, ni con posterioridad al día de efectuada la compra.

El titular de las tarjeta o integrantes del "Grupo Familiar", con la sola presentación de aquella, podrán consultar el puntaje acumulado en su cuenta.

En caso de finalizar el programa, los participantes tendrán un plazo de treinta (30) días corridos contados a partir de la fecha de cierre, para canjear los puntos que hayan obtenido por regalos. Vencido dicho término, las tarjetas quedarán automáticamente anuladas y sin efecto, no pudiendo realizar ningún tipo de operación a través de ellas.

Los regalos del programa estarán detallados en los folletos que serán entregados vía correo en el domicilio del cliente, y a su disposición en el local de

Agroempresa San Francisco S.A. Los mismos tendrán la vigencia que en cada caso se indique.

El titular de la tarjeta podrá elegir un regalo entre los que figuren en el folleto referido en el punto anterior, siempre que a través de las compras realizadas haya acumulado la cantidad de puntos que se indiquen en el folleto de regalos para la obtención de los mismos.

Para solicitar y para retirar cualquier regalo se deberá presentar la tarjeta, acreditando la calidad de titular de aquella a través de la presentación del documento de identidad que figura en la solicitud de adhesión al programa.

Cada vez que se solicite y obtenga un regalo serán descontados de la cuenta personal del participante los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo establecido en el folleto de regalos, afiche, o el medio de comunicación que el programa haya establecido.

De encontrarse agotado el stock de cualquiera de los regalos ofrecidos en el folleto, el participante podrá optar por otro u otros regalos, siempre con el límite de los puntos que posea.

Los regalos que por sus características no fueren susceptibles de ser exhibidos, o en el caso de tratarse de servicios, Agroempresa San Francisco S.A. le entregará al participante una constancia al momento de descontar los puntos.

Los reclamos por regalos dañados, o error en cuanto al regalo elegido por el participante deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

Agroempresa San Francisco S.A. presentará un catálogo de premios anual, pero se reservará el derecho de modificar el puntaje y/o regalos establecidos en el catálogo cuando a su solo criterio lo considere necesario.

En caso de no utilizar los puntos acumulados, éstos caducan al año (1) año desde el momento de su ingreso, y también en caso que no se realicen movimientos en la cuenta durante dos (2) meses.

No se podrá, bajo ninguna circunstancia, canjear los puntos por dinero.

A continuación se presenta el mecanismo de canje:

PREMIOS	PUNTAJE NECESARIO
<ul style="list-style-type: none">• 1 Desayuno completo para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Oso peluche “ESSO”• 1 Set de comida (1 tabla de madera y 1 juego de cubiertos)	100 puntos 1 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Porta termo• 1 Billetera de cuero• 1 Chomba de picket “ESSO”	200 puntos 2 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Almuerzo o cena para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Agenda de cuero con cierre• 1 Cambio de aceite completo para auto o pick-up (filtro y lubricante)	350 puntos 3 °
<ul style="list-style-type: none">• 50% de dto. en su próxima carga (auto o pick-up)• 1 Cena para dos personas en Parrilla “Las Bragas”• 1 Kit campestre (1 porta termo de cuero + 1 mate forrado en cuero carpincho + 1 bombilla)	500 puntos 4 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Electrodoméstico• 1 Reloj pulsera (Citizen)• 1 Campera polar forrada en gabardina	1000 puntos 5°

El cliente podrá optar, al canjear sus puntos acumulados, por el premio que cancele totalmente sus puntos o por premios de menor puntaje, quedando la diferencia de éstos a disposición del cliente para próximos canjes.

Costo de los premios:

PREMIOS	COSTO UNITARIO
<ul style="list-style-type: none">• 1 Desayuno completo para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Oso peluche “ESSO”• 1 Set de comida (1 tabla de madera y 1 juego de cubiertos)	\$ 5
<ul style="list-style-type: none">• 1 Porta termo• 1 Billetera de cuero• 1 Chomba de picket “ESSO”	\$ 15
<ul style="list-style-type: none">• 1 Almuerzo o cena para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Agenda de cuero con cierre• 1 Cambio de aceite completo para auto o pick-up (filtro y lubricante)	\$ 30
<ul style="list-style-type: none">• 50% de dto. en su próxima carga (auto o pick-up)• 1 Cena para dos personas en Parrilla “Las Brasas”• 1 Kit campestre (1 porta termo de cuero + 1 mate forrado en cuero carpincho + 1 bombilla)	\$ 50
<ul style="list-style-type: none">• 1 Electrodoméstico• 1 Reloj pulsera (Citizen)• 1 Campera polar forrada en gabardina	\$ 75

Dada la importancia que tiene para Agroempresa San Francisco S. A. la Responsabilidad Social, la misma ha decidido que los puntos que se acumulen con cada compra por cada cliente serán sumados a una cuenta cuyo beneficiario será alguna institución local de carácter público que será elegida por los clientes de la empresa mediante una encuesta.

Entre las instituciones a participar se encuentran:

- Fundación Taller Protegido “Caminemos Juntos”
- Centro Educativo “José de San Martín”
- Centro Educativo “Colonia La Sara”
- Centro Educativo “Toro Club”
- Centro Educativo “La Madera”
- Caritas
- Agrupación Atahualpa
- Escuela Especial “Ernesto Soria”

Las instituciones podrán acceder a uno de los siguientes premios:

Obsequio	Cantidad de Puntos	Costo del Obsequio
Computadora	50.000	\$ 1.300.-
Televisor	25.000	\$ 600.-
Heladera	45.000	\$ 1.000.-
Cocina	17.000	\$ 400.-
Orden de compra en supermercado "Súper Centro"	13.000	\$ 300.-

El costo de estos obsequios es absorbido por la empresa y formará parte del presupuesto que tiene asignado para sus donaciones.

Comunicación:

A través de cartas personalizadas a los clientes enviadas a su domicilio y folletería ubicada en el local.

Control:

Se analizará la cantidad de productos/servicios canjeados por mes de acuerdo a los objetivos planteados.

También se evaluará el ingreso por venta para la empresa en forma mensual para poder comparar el incremento que se alcanzó en referencia al mismo mes del año anterior y analizar así el rendimiento del plan.

Además, con un software diseñado a medida para la empresa, se podrá verificar, ingresando el DNI del cliente, todos sus datos personales por posibles contactos, así como también las compras que realizó con la fecha de la misma, qué descuento aprovechó y los puntos acumulados, entre otras cosas.

Tiempo de Implementación: De Julio de 2005 a Julio de 2006.

Responsables: Gerente de Marketing, Responsable del Establecimiento y Vendedores.

Costo Total del Programa: \$ 10.550¹⁸

¹⁸ El desagregado del costo total se encuentra en página 73, PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

Nombre del Programa: **AGROEMPRESACLUB**

Estrategia: Promoción

Objetivos del programa

Generales:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de la meta establecida en el plan comercial.
- ✓ Aumentar el valor percibido del cliente.

Específicos:

- ✓ Identificar a los clientes de la empresa según su valor de acuerdo a las compras que hayan realizado en el primer semestre de 2005.
- ✓ Categorizar los clientes según el volumen de facturación durante el primer semestre de 2005.
- ✓ Generar el crossselling con otros productos y rubros de la empresa.

Acciones específicas:

- ✓ Difundir el programa durante Junio de 2005 a través de medios radiales, televisivos y gráficos.
- ✓ Implementar el programa a través de la entrega de tarjetas a clientes interesados.
- ✓ Canjear premios según puntos acumulados por el cliente.

Metodología:

Cada cliente tendrá su tarjeta personal de fidelización del Club de Agroempresa San Francisco S.A. con sus datos personales. Estos clientes, identificados como de categoría “B” y “C”, con un promedio de compra mensual inferior a \$ 2.500, recibirán una carta de invitación a retirar la tarjeta y el catálogo de premios en el establecimiento.

La tarjeta servirá para que el titular pueda identificarse como adherido al programa, será necesaria para sumar puntos en el momento de efectuar las compras,

podrá ser utilizada para consultar los puntos acumulados en su cuenta, y además será necesaria para canjear los puntos por los regalos que integran el programa.

Habrà un único titular por cada tarjeta, no obstante, otros integrantes de la familia mayor de 15 años podrán solicitar integrar un "Grupo Familiar", completando la correspondiente solicitud. Dicha solicitud deberá ser completada por todos los integrantes del grupo, personalmente en el local de Agroempresa San Francisco S.A.

El titular de una tarjeta deberá notificar en forma inmediata y fehaciente a Agroempresa San Francisco S.A. cualquier modificación de sus datos personales, como ser cambio de domicilio o número de teléfono.

Los puntos acumulados pertenecen al titular, no pudiendo el titular transferirlos bajo ningún título o causa como ser fallecimiento, incapacidad, disolución de la sociedad conyugal, etc.

Se asignará un (1) punto por cada \$ 5 (cinco pesos) de compra efectuada en el Mini-Shop o en la compra de Gas-Oil, Nafta Extra o Nafta Comùn; dos (2) puntos por cada \$5 (cinco pesos) de compra de Nafta Ecológica o Maxi-Diesel; y diez (10) puntos por cada uso del servicio del Lubricentro.

No se computarán fracciones de puntos. Esta relación de puntaje a obtenerse por el monto de cada compra podrá ser modificada a criterio de Agroempresa San Francisco S.A.

Los puntos serán cargados en la cuenta personal de cada participante del programa al momento de efectuar cada compra. Es requisito presentar la tarjeta en ocasión de solicitar la carga de puntos, en consecuencia no se podrá cargar puntos por compras efectuadas con anterioridad al momento de adhesión al programa, ni con posterioridad al día de efectuada la compra.

El titular de las tarjeta o integrantes del "Grupo Familiar", con la sola presentación de aquella, podrán consultar el puntaje acumulado en su cuenta.

En caso de finalizar el programa, los participantes tendrán un plazo de treinta (30) días corridos contados a partir de la fecha de cierre, para canjear los puntos que hayan obtenido por regalos. Vencido dicho término, las tarjetas quedarán automáticamente anuladas y sin efecto, no pudiendo realizar ningún tipo de operación a través de ellas.

Los regalos del programa estarán detallados en los folletos que serán entregados vía correo en el domicilio del cliente, y a su disposición en el local de

Agroempresa San Francisco S.A. Los mismos tendrán la vigencia que en cada caso se indique.

El titular de la tarjeta podrá elegir un regalo entre los que figuren en el folleto referido en el punto anterior, siempre que a través de las compras realizadas haya acumulado la cantidad de puntos que se indiquen en el folleto de regalos para la obtención de los mismos.

Para solicitar y para retirar cualquier regalo se deberá presentar la tarjeta, acreditando la calidad de titular de aquella a través de la presentación del documento de identidad que figura en la solicitud de adhesión al programa.

Cada vez que se solicite y obtenga un regalo serán descontados de la cuenta personal del participante los puntos correspondientes al mismo, de acuerdo a lo establecido en el folleto de regalos, afiche, o el medio de comunicación que el programa haya establecido.

De encontrarse agotado el stock de cualquiera de los regalos ofrecidos en el folleto, el participante podrá optar por otro u otros regalos, siempre con el límite de los puntos que posea.

Los regalos que por sus características no fueren susceptibles de ser exhibidos, o en el caso de tratarse de servicios, Agroempresa San Francisco S.A. le entregará al participante una constancia al momento de descontar los puntos.

Los reclamos por regalos dañados, o error en cuanto al regalo elegido por el participante deberán efectuarse en el momento de su entrega. No se aceptarán reclamos por tales razones con posterioridad a su entrega.

Agroempresa San Francisco S.A. presentará un catálogo de premios anual, pero se reservará el derecho de modificar el puntaje y/o regalos establecidos en el catálogo cuando a su solo criterio lo considere necesario.

En caso de no utilizar los puntos acumulados, éstos caducan al año (1) año desde el momento de su ingreso, y también en caso que no se realicen movimientos en la cuenta durante dos (2) meses.

No se podrá, bajo ninguna circunstancia, canjear los puntos por dinero.

El mecanismo de canje será el siguiente:

PREMIOS	PUNTAJE NECESARIO
<ul style="list-style-type: none">• 1 Desayuno completo para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Oso peluche “ESSO”• 1 Set de comida (1 tabla de madera y 1 juego de cubiertos)	100 puntos 1 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Porta termo• 1 Billetera de cuero• 1 Chomba de picket “ESSO”	200 puntos 2 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Almuerzo o cena para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Agenda de cuero con cierre• 1 Cambio de aceite completo para auto o pick-up (filtro y lubricante)	350 puntos 3 °
<ul style="list-style-type: none">• 50% de dto. en su próxima carga (auto o pick-up)• 1 Cena para dos personas en Parrilla “Las Bragas”• 1 Kit campestre (1 porta termo de cuero + 1 mate forrado en cuero carpincho + 1 bombilla)	500 puntos 4 °
<ul style="list-style-type: none">• 1 Electrodoméstico• 1 Reloj pulsera (Citizen)• 1 Campera polar forrada en gabardina	1000 puntos 5°

El cliente podrá optar, al canjear sus puntos acumulados, por el premio que cancele totalmente sus puntos o por premios de menor puntaje, quedando la diferencia de éstos a disposición del cliente para próximos canjes.

Costo de los premios:

PREMIOS	COSTO UNITARIO
<ul style="list-style-type: none">• 1 Desayuno completo para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Oso peluche “ESSO”• 1 Set de comida (1 tabla de madera y 1 juego de cubiertos)	\$ 5
<ul style="list-style-type: none">• 1 Porta termo• 1 Billetera de cuero• 1 Chomba de picket “ESSO”	\$ 15
<ul style="list-style-type: none">• 1 Almuerzo o cena para cuatro personas en Mini-Shop “ESSO”• 1 Agenda de cuero con cierre• 1 Cambio de aceite completo para auto o pick-up (filtro y lubricante)	\$ 30
<ul style="list-style-type: none">• 50% de dto. en su próxima carga (auto o pick-up)• 1 Cena para dos personas en Parrilla “Las Brasas”• 1 Kit campestre (1 porta termo de cuero + 1 mate forrado en cuero carpincho + 1 bombilla)	\$ 50
<ul style="list-style-type: none">• 1 Electrodoméstico• 1 Reloj pulsera (Citizen)• 1 Campera polar forrada en gabardina	\$ 75

Dada la importancia que tiene para Agroempresa San Francisco S. A. la Responsabilidad Social, la misma ha decidido que los puntos que se acumulen con cada compra por cada cliente serán sumados a una cuenta cuyo beneficiario será alguna institución local de carácter público que será elegida por los clientes de la empresa mediante una encuesta.

Entre las instituciones a participar se encuentran:

- Fundación Taller Protegido “Caminemos Juntos”
- Centro Educativo “José de San Martín”
- Centro Educativo “Colonia La Sara”
- Centro Educativo “Toro Club”
- Centro Educativo “La Madera”
- Caritas
- Agrupación Atahualpa
- Escuela Especial “Ernesto Soria”

Las instituciones podrán acceder a uno de los siguientes premios:

Obsequio	Cantidad de Puntos	Costo del Obsequio
Computadora	50.000	\$ 1.300.-
Televisor	25.000	\$ 600.-
Heladera	45.000	\$ 1.000.-
Cocina	17.000	\$ 400.-
Orden de compra en supermercado "Súper Centro"	13.000	\$ 300.-

El costo de estos obsequios es absorbido por la empresa y formará parte del presupuesto que tiene asignado para sus donaciones.

Comunicación:

A través de folletería y cartelería ubicada en el local, radio y televisión.

Control:

Se analizará la cantidad de productos/servicios canjeados por mes de acuerdo a los objetivos planteados.

También se evaluará el ingreso por venta para la empresa en forma mensual para poder comparar el incremento que se alcanzó en referencia al mismo mes del año anterior y analizar así el rendimiento del plan.

Además, con un software diseñado a medida para la empresa, se podrá verificar, ingresando el DNI del cliente, todos sus datos personales por posibles contactos, así como también las compras que realizó con la fecha de la misma, qué descuento aprovechó y los puntos acumulados, entre otras cosas.

Tiempo de Implementación: De Julio de 2005 a Junio de 2006.

Responsables: Gerente de Marketing, Responsable del Establecimiento y Vendedores.

Costo Total del Programa: \$ 13.440¹⁹

¹⁹ El desagregado del costo total se encuentra en página 73, PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

Nombre del Programa: ***TU COMERCIO AMIGO***

Estrategia: Promoción

Objetivos del programa

Generales:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de la meta establecida en el plan comercial.
- ✓ Aumentar el valor percibido del cliente.

Específico:

- ✓ Identificar en el primer semestre de 2005 los comercios más solicitados por los clientes para adherir al plan.

Metodología:

A través de este programa se le ofrecerá a los clientes diferentes comercios con los cuales se realizarán convenios, para aprovechar descuentos y/o beneficios especiales en sus compras por ser clientes de Agroempresa San Francisco S.A..

El beneficio ofrecido por el programa se estructura en un 10% de descuento en los comercios adheridos. Se tomarán comercios cuyos valores máximo de compra del cliente no superen los quinientos (\$ 500) pesos mensuales. Por ejemplo, cines, restaurantes, supermercados, tiendas, etc.

La tarjeta que deben presentar los clientes en el comercio para aprovechar los descuentos y/o beneficios especiales, es la tarjeta de identificación personal de Cliente de Agroempresa San Francisco S.A., acompañada del DNI o Cédula de Identidad.

Para este programa, se realizarán convenios con los comercios, identificando a los que se sumen a la propuesta con publicaciones en los catálogos, afiches y adhesivos en su local. Para ello, se realizarán carpetas institucionales, cartas personalizadas, tarjetas personales y reuniones, con el fin de explicar con detenimiento las condiciones del convenio, lo cual culminará con la firma de un acuerdo entre ambas partes, como conformidad a las cláusulas del documento.

Asimismo, se llevará a cabo una gacetilla que será repartida a los titulares de las tarjetas con la nómina de todos los comercios adheridos al sistema, beneficiando a

los comercios con publicidad gratuita en las comunicaciones que se le envíen a los clientes de Agroempresa San Francisco S.A.

Los comercios adheridos serán identificados mediante la exhibición en su vidriera de un autoadhesivo de la tarjeta.

Comunicación:

A través de folletería y cartelería ubicada en el local, autoadhesivo en el comercio, radial y televisiva.

Control:

Se analizará el número de comercios adheridos al programa, como así también se realizará un sondeo en referencia a la concurrencia de los clientes de Agroempresa San Francisco S.A. a los comercios adheridos para aprovechar los descuentos y/o beneficios especiales que el programa les ofrece.

Tiempo de Implementación: De Julio de 2005 a Junio de 2006.

Responsables: Gerente de Marketing.

Costo Total del Programa: \$ 3.960²⁰

²⁰ El desagregado del costo total se encuentra en página 73, PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

Nombre del Programa: **AGROEMPRESA TE SALUDA**

Estrategia: Comunicación

Objetivos del programa

Generales:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de la meta establecida en el plan comercial.
- ✓ Aumentar el valor percibido del cliente.

Específico:

- ✓ Enviar cartas y/o tarjetas personalizadas a los clientes pertenecientes al los programas AgroempresaPremium y AgroempresaClub en fechas especiales que pudiesen presentarse.

Metodología:

Por medio de este programa se busca estar presente en los momentos especiales del cliente con una tarjeta de Salutación, felicitando al mismo por el acontecimiento.

Fechas importantes:

- Cumpleaños
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Día de... (Profesión)
- Navidad / Año Nuevo

Control:

El control se realizará por medio del vendedor del Mini-Shop y playeros, quienes consultarán si se recibieron las tarjetas enviadas, ya que el sistema informático resaltará en la pantalla que a ese cliente se le envió una tarjeta y el motivo del envío.

Tiempo de Implementación: De Julio de 2005 a Junio de 2006.

Responsables: Gerente de Marketing, Vendedores del Mini-Shop y Playeros.

Costo Total del Programa: \$ 1.750²¹

²¹ El desagregado del costo total se encuentra en página 73, PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

Nombre del Programa: **AGROEMPRESA TE INVITA**

Estrategia: Comunicación

Objetivos del programa

Generales:

- ✓ Contribuir al cumplimiento de la meta establecida en el plan comercial.
- ✓ Aumentar el valor percibido del cliente.

Específicos:

- ✓ Construir una agenda anual de eventos en el primer semestre de 2005 flexible a modificaciones y actualizaciones.
- ✓ Comunicarse con los clientes de forma mensual para invitarlos a asistir a los eventos, comprendidos entre Julio de 2005 a Junio de 2006.
- ✓ Organizar charlas y otros eventos relacionados al agro que resulten de interés para los clientes.

Metodología:

La intención de este programa es que Agroempresa San Francisco S.A. informe, acompañe o invite a los eventos de interés del cliente. Para ello la empresa se suscribirá a entidades y direcciones de la Web que informen a diario o semanalmente de los eventos próximos a desarrollarse para poder informar a sus clientes.

Los eventos que se informarán serán los que tengan relación a la actividad agropecuaria, ya que esta es la actividad principal de los clientes más importantes para la empresa, tales como conferencias, muestras de maquinarias y agroquímicos, exposiciones de máquinas para el agro, etc. que se desarrollen en la ciudad y zonas aledañas.

Para desarrollar este programa es imprescindible mantener actualizada la base de datos de los clientes, sobre todo en referencia a las actividades que realiza, teléfono particular, laboral y domicilio, ya que serán las vías de contacto de la empresa con ellos.

Comunicación:

La invitación o información se realizará a través de llamadas telefónicas, tarjetas personalizadas, entrega de folletos en el local, medios radiales y televisivos. Se informará a los clientes la fecha del evento, el horario y su costo, en caso de tenerlo.

Control:

Telefónicamente se consultará a los clientes si asistieron a los eventos promocionados y cuál fue su percepción acerca de los mismos.

Tiempo de Implementación: De Julio de 2005 a Junio de 2006.

Responsables: Gerente de Marketing.

Costo Total del Programa: \$ 3.750²²

²² El desagregado del costo total se encuentra en página 73, PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

VI.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - DIAGRAMA DE GANTT

AÑO	2005	2005						2006						
MES	2° Trimestre	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	junio	Julio
PROGRAMAS														
AgroempresaPremium														
AgroempresaClub														
Tu Comercio Amigo														
Agroempresa Te Saluda														
Agroempresa Te Invita														

	PREPARACIÓN
	IMPLEMENTACIÓN
	CONTROL

VII. PRESUPUESTO

VII.1 PRESUPUESTO POR PROGRAMA

MES	2° Trimestre '05	JUNIO '05	JULIO '05	AGOSTO '05	SEPTIEMBRE '05	OCTUBRE '05	NOVIEMBRE '05	DICIEMBRE '05	ENERO '06	FEBRERO '06	MARZO '06	ABRIL '06	MAYO '06	JUNIO '06	TOTAL
PROGRAMAS															
AgroempresaPremium															
Tarjetas de Identificación	150														150
Catálogo de premios	1.500					1.500				1.500					4.500
Sistema informático	2.000														2.000
Envío de cartas	100														100
Premios				800			1.200			1.800					3.800
															10.550
AgroempresaClub															
Tarjetas de Identificación	2.000														2.000
Catálogo de premios	1.500					1.500				1.500					4.500
Afiches	200														200
Premios				800			1.200			1.800					3.800
Publicidad	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.940
															13.440
Tu Comercio Amigo															
Carpetas Institucionales	350														350
Cartas personalizadas	50														50
Autoadhesivos	200														200
Cupón de descuento	700					700				700					2.100
Publicidad	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.260
															3.960
Agroempresa Te Saluda															
Tarjetas de salutación	800														800
Sobres Institucionales	250														250
Envío a domicilio	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	700
															1.750
Agroempresa Te Invita															
Llamadas telefónicas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	420
Folletería Informativa	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.950
Sobres Institucionales	200														200
Envío a domicilio	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	280
Publicidad	180			180			180			180			180		900
															3.750
TOTAL	10.730	550	550	2.330	550	4.250	3.130	550	550	8.030	550	550	730	400	33.450

Costos expresados en (\$) pesos.

VII.2 PRESUPUESTO TOTAL

PROGRAMA	Inversión Inicial	Costo de Mantenimiento	COSTO TOTAL ANUAL (con inversión inicial)
1- AgroempresaPremium	\$ 3.750	\$ 6.800	\$ 10.550
2- AgroempresaClub	\$ 3.910	\$ 9.530	\$ 13.440
3- Tu Comercio Amigo	\$ 1.390	\$ 2.570	\$ 3.960
4- Agroempresa Te Saluda	\$ 1.100	\$ 650	\$ 1.750
5- Agroempresa Te Invita	\$ 580	\$ 3.170	\$ 3.750
TOTAL	\$ 10.730	\$ 22.720	
TOTAL			\$ 33.450

COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO	\$ 33.450
Costo de Diseño del Plan (\$ 15,00 x hr. / 36 hs. x semana = \$ 2.160,00 x mes x 3 meses)	\$ 6.480
TOTAL	\$ 39.930

VIII. CUADRO DE RESULTADOS

Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.	ENERO
Ingr. Ventas año 2004	440.000	\$ 550.000	\$ 800.000	\$ 590.000	\$ 800.000	\$ 680.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 420.000	\$ 440.000	\$ 350.000	\$ 580.000	\$ 280.000
Total										\$ 6.830.000			
CV Operativo	\$ 352.000	\$ 440.000	\$ 640.000	\$ 472.000	\$ 640.000	\$ 544.000	\$ 320.000	\$ 400.000	\$ 336.000	\$ 352.000	\$ 280.000	\$ 464.000	\$ 224.000
CF Operativo	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450
Beneficio Bruto	\$ 77.550	\$ 99.550	\$ 149.550	\$ 107.550	\$ 149.550	\$ 125.550	\$ 69.550	\$ 89.550	\$ 73.550	\$ 77.550	\$ 59.550	\$ 105.550	\$ 45.550
Benef. Bruto Anual del año 2004										\$ 1.230.150			
Imp. a las ganancias	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285	\$ 16.285
Beneficio Neto	\$ 61.265	\$ 83.265	\$ 133.265	\$ 91.265	\$ 133.265	\$ 109.265	\$ 53.265	\$ 73.265	\$ 57.265	\$ 61.265	\$ 43.265	\$ 89.265	\$ 29.265
Benef. Neto Anual del año 2004										\$ 1.018.445			
% Incremento	15%												
Incremento Objetivo para año 2005/2006	\$ 66.000	\$ 82.000	\$ 120.000	\$ 88.000	\$ 120.000	\$ 102.000	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 63.000	\$ 66.000	\$ 52.000	\$ 87.000	\$ 42.000
Diferencia										\$ 1.023.000			
Ingreso Objetivo para año 2005/2006	\$ 506.000	\$ 632.000	\$ 920.000	\$ 678.000	\$ 920.000	\$ 782.000	\$ 460.000	\$ 575.000	\$ 483.000	\$ 506.000	\$ 402.000	\$ 667.000	\$ 322.000
Total Ingreso Objetivo con la implementación del plan										\$ 7.853.000			
CV Operativo	\$ 404.800	\$ 505.600	\$ 736.000	\$ 542.400	\$ 736.000	\$ 625.600	\$ 368.000	\$ 460.000	\$ 386.400	\$ 404.800	\$ 321.600	\$ 533.600	\$ 257.600
CF Operativo	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450	\$ 10.450
Programas	\$ 550	\$ 550	\$ 2.330	\$ 550	\$ 4.250	\$ 3.130	\$ 550	\$ 550	\$ 8.030	\$ 550	\$ 550	\$ 730	\$ 400
Benef. Bruto	\$ 90.200	\$ 115.400	\$ 171.220	\$ 124.600	\$ 169.300	\$ 142.820	\$ 81.000	\$ 104.000	\$ 78.120	\$ 90.200	\$ 69.400	\$ 122.220	\$ 53.550
Benef. Bruto Anual Objetivo										\$ 1.412.030,00			
Imp. a las ganancias	\$ 18.942	\$ 24.234	\$ 35.956	\$ 26.166	\$ 35.553	\$ 29.992	\$ 17.010	\$ 21.840	\$ 16.405	\$ 18.942	\$ 14.574	\$ 25.666	\$ 11.246
Beneficio Neto	\$ 71.258	\$ 91.166	\$ 135.264	\$ 98.434	\$ 133.747	\$ 112.828	\$ 63.990	\$ 82.160	\$ 61.715	\$ 71.258	\$ 54.826	\$ 96.554	\$ 42.305
Benef. Neto Anual con la implementación del plan										\$ 1.115.504			

IX. CONCLUSIONES

El objetivo principal del Plan Comercial es incrementar las ventas del departamento “Combustibles y Lubricantes” de Agroempresa San Francisco S.A. mediante el diseño y la implementación de un Plan de Fidelización.

La correcta implementación del presente Plan permitirá cumplir este objetivo y de ese modo crear un factor de diferenciación con los competidores del sector, ofreciendo a sus clientes los beneficios adicionales expuestos en el desarrollo de cada uno de los programas.

Las fortalezas de la empresa, las oportunidades que brinda el mercado y el ingreso por ventas a alcanzar a través de la implementación del plan, sustentan la factibilidad y el éxito comercial del mismo.

No obstante, se recomienda la realización de un estudio posterior, con el fin de evaluar en detalle y con indicadores precisos, aspectos relacionados al área contable/ financiera.