



**“PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR EL
RELANZAMIENTO DEL LUBRICANTE PARA MOTOS SHELL
ADVANCE”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Jacqueline Estefani Buendía Chamorro

Srta. Rocío del Pilar Campos Espinoza

Sr. Juan Elías Cárdenas Miletich

Asesor: Profesora Carla Pennano

2019

A Dios, a mi familia y a todas las personas que conocí durante mi aventura académica y crecimiento profesional.

Jacqueline Buendia

Dedico el presente trabajo a mi pareja y familia por su paciencia y apoyo.

Rocio Campos

A todas las personas que he conocido durante esta etapa académica, especialmente a Jacqueline y Rocio por su dedicación.

Juan Elías Cárdenas

Índice de Contenido

Índice de Tabas.....	iv
Índice de Gráficos	vii
Índice de Anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno social.....	4
1.4. Entorno tecnológico	5
1.5. Entorno legal	6
2. Análisis del microentorno.....	7
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2. Poder de negociación de los proveedores (medio).....	9
2.3. Poder de negociación de los clientes (canal: alto, usuario final: medio).....	10
2.4. Amenaza de productos sustitutos (medio)	10
2.5. Amenaza de nuevos competidores (alto)	11
3. Análisis interno: la empresa	12
3.1. Historia y evolución	12
3.2. Objetivos	13
3.3. Organización y estructura	14
4. Matriz FODA.....	15
5. Análisis situacional.....	16
Capítulo III. Investigación de mercado.....	17
1. Objetivos	17
1.1. Objetivos generales	17
1.2. Objetivos específicos	17
2. Metodología	18
2.1. Investigación exploratoria.....	18
2.2. Investigación concluyente	20

3. Hallazgos de la investigación de mercado	20
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	26
1. Definición de los objetivos de marketing.....	26
2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	27
3. Estrategia de segmentación de mercado	27
4. Estrategia de posicionamiento	28
5. Estrategia competitiva	33
6. Estrategia de marca	34
7. Estrategia de clientes.....	35
Capítulo V. Tácticas de marketing.....	36
1. Estrategia de producto.....	36
1.1. Portafolio.....	36
1.2. Comparativo técnico lubricantes en el mercado peruano.....	37
1.3. Estrategia de producto propuesta	38
2. Estrategia de precio.....	40
2.1. Price Brand Ladder	40
2.2. Disposición de pago	43
2.3. Estrategia de precios propuesta.....	45
3. Estrategia de canal	46
3.1. Situación actual de los canales de venta.....	46
3.2. Atractividad del producto para el canal bajo el modelo ACAI	47
3.3. Arquitectura de canales propuesta.....	50
3.4. Objetivos de la estrategia de canales.....	51
3.5. Estrategia de canales propuesta.....	52
3.6. Rentabilidad propuesta para canales	54
4. Estrategia de promoción.....	55
4.1. Acciones dirigidas al canal.....	55
4.2. Acciones dirigidas al consumidor final	62
Capítulo VI. Implementación y control	66
1. Presupuesto.....	66
2. Estimación de la demanda Shell Advance.....	66
2.1. Estimación de la demanda de lubricentros y talleres mecánicos.....	66

2.2.	Estimación de la demanda de estaciones de servicio y tiendas de repuesto.....	68
3.	Simulación de escenarios y marketing ROI.....	71
3.1.	Tasa de referencia	71
3.2.	Escenarios para lubricentros y talleres mecánicos	72
3.3.	Escenarios para tiendas de repuestos y estaciones de servicio.....	72
4.	Estados de ganancias y pérdidas.....	73
5.	Control	75
6.	Plan de contingencia	76
Conclusiones y recomendaciones		77
1.	Conclusiones	77
2.	Recomendaciones	78
Bibliografía		79

Índice de Tabas

Tabla 1. Entorno político: oportunidades, amenazas y decisión estratégica	3
Tabla 2. Entorno económico: Oportunidades, amenazas y decisión estratégica	4
Tabla 3. Entorno social: oportunidades, amenazas y decisión estratégica	5
Tabla 4. Entorno ecológico: oportunidades, amenazas y decisión estratégica	6
Tabla 5. Entorno legal: oportunidades, amenazas y decisión estratégica	6
Tabla 6. Matriz FODA Motul	8
Tabla 7. Matriz FODA Repsol	9
Tabla 8. Matriz FODA Nexo Lubricantes	15
Tabla 9. Volumen y utilidad bruta actual de lubricantes Shell Advance Lima.....	16
Tabla 10. Parque automotor de vehículos menores en Lima años 2013-2018	21
Tabla 11. Valoraciones a las marcas en el segmento trimotos	22
Tabla 12. Valoraciones a las marcas segmento motociclistas uso particular.....	22
Tabla 13. Valoraciones a las marcas segmento motociclistas delivery/courier	22
Tabla 14. Cobertura de Shell Advance en lubricentros y talleres	23
Tabla 15. Motivo de no tener Shell Advance en stock	23
Tabla 16. Opiniones dueño de lubricentro y talleres sobre Shell Advance.....	24
Tabla 17. Perfil del consumidor final	25
Tabla 18. Mercado de lubricantes 4 tiempos en Lima al 2018	26
Tabla 19. Objetivos del plan de marketing	26
Tabla 20. Criterios de segmentación usuario final.....	28
Tabla 21. Valoración de consumidores sobre los factores claves de los lubricantes	29
Tabla 22. Acciones de marketing de las marcas	30
Tabla 23. Portafolio de productos Shell Advance	36
Tabla 24. Comparativo de lubricantes minerales	37
Tabla 25. Comparativo de lubricantes semi sintéticos.....	38
Tabla 26. Comparativo de lubricantes sintéticos	38
Tabla 27. Valoración de atributos en un lubricante para conductores de trimoto	39
Tabla 28. Valoración de atributos en un lubricante para conductores delivery y courier .	39

Tabla 29. Margen bruto para el canal por venta de lubricante mineral.....	41
Tabla 30. Margen bruto para el canal por venta de lubricante semisintético	42
Tabla 31. Margen bruto para el canal en la venta de lubricante sintético.....	43
Tabla 32. Disposición de pago por el lubricante ideal del motociclista particular.....	44
Tabla 33. Disposición de pago por el lubricante ideal del motociclista delivery/courier	44
Tabla 34. Disposición de pago por el lubricante ideal del conductor de trimoto	45
Tabla 35. Estrategia de precios al canal y usuario final	46
Tabla 36. Penetración de lubricantes Shell en los puntos de venta Lima	47
Tabla 37. Actual atractividad para el canal (ACAI).....	48
Tabla 38. Propuesta de atractividad para el canal (ACAI).....	49
Tabla 39. Precios propuestos de venta al usuario final y canal.....	52
Tabla 40. Estructura de comisiones al canal	52
Tabla 41. Márgenes propuestos para el distribuidor regional.....	52
Tabla 42. Rentabilidad actual para talleres y lubricentros	53
Tabla 43. Rentabilidad actual distribuidor regional.....	53
Tabla 44. Rentabilidad propuesta para los puntos de venta	54
Tabla 45. Medios más usados por usuarios finales	63
Tabla 46. Inversión anual en radio.....	64
Tabla 47. Inversión anual en OOH.....	65
Tabla 48. Inversión anual en digital	65
Tabla 49. Presupuesto anual en promoción	66
Tabla 50. Venta total de Shell Advance mediante lubricentros y talleres mecánicos	67
Tabla 51. Estimación del parque de vehículos a diciembre de 2018.....	68
Tabla 52. Estimación del parque de vehículos en los siguientes tres años	69
Tabla 53. Usuarios que cambian el aceite directamente	69
Tabla 54. Inversión en promoción y preferencias año 2018.....	69
Tabla 55. Usuarios que cambian aceite directamente y preferirían Shell Advance.....	70
Tabla 56. Usuarios que cambia aceite directamente y comprarían Shell Advance.....	70
Tabla 57. Venta total mediante estaciones de servicio y tiendas de repuesto	70
Tabla 58. Venta total de Shell Advance escenario conservador	71

Tabla 59. Número de puntos de venta al cierre de cada año.....	72
Tabla 60. Tamaño del parque automotor proyectado	73
Tabla 61. Resumen de principales indicadores financieros.....	73
Tabla 62. Estado de ganancias y pérdidas en Dólares: Escenario conservador	74
Tabla 63. Estado de ganancias y pérdidas en Dólares: Escenario pesimista	74
Tabla 64. Estado de ganancias y pérdidas en dólares: Escenario optimista.....	75
Tabla 65. Principales indicadores de control.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Participación de mercado nacional lubricantes para moto 2018	8
Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter	11
Gráfico 3. Venta de lubricantes Shell Advance de 2 tiempos y 4 tiempos	15
Gráfico 4. Matriz de Ansoff	27
Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de la marca	30
Gráfico 6. Emphaty map de motociclista de uso particular	31
Gráfico 7. Emphaty map de motociclista delivery o courier	32
Gráfico 8. Emphaty map de conductor de trimoto	32
Gráfico 9. Percepción de marcas de lubricantes de conductores de trimoto	33
Gráfico 10. Percepción de marcas de lubricantes de motociclistas delivery o courier	34
Gráfico 11. Percepción de marcas de lubricantes motociclistas uso particular	34
Gráfico 12. Price Brand Ladder de lubricante mineral (precio venta canal por litro)	40
Gráfico 13. Price Brand Ladder de lubricante mineral (precio venta público por litro) ...	41
Gráfico 14. Price Brand Ladder de lubricante sintético (precio venta canal por litro)	42
Gráfico 15. Price brand ladder de lubricante sintético (precio de venta público por litro)	43
Gráfico 16. Funnel de marca Shell Advance 2018	56
Gráfico 17. Mapa de experiencia del cliente conductor trimoto/motociclista	63
Gráfico 18. Galones de venta respecto al número de puntos de venta activos	67

Índice de Anexos

Anexo 1. Índice de tráfico 2018 mitad de año – América del Sur	83
Anexo 2. Significado de las principales características de un lubricante	83
Anexo 3. Frecuencia de cambio de aceite	84
Anexo 4. Lugares de cambio de lubricante	84
Anexo 5. Atributos más valorados en un lubricante de calidad	85
Anexo 6. Disposición de pago por un lubricante de calidad	85
Anexo 7. Preferencia de medios de comunicación: conductor de trimoto	86
Anexo 8. Preferencia de medios de comunicación: motociclista delivery/courier	86
Anexo 9. Preferencia de medios de comunicación: motociclista particular	87
Anexo 10. Visibilidad en el punto de venta	88
Anexo 11. Material POP	88
Anexo 12. Modelos de promociones Shell Advance	89
Anexo 13. Diseño Paneles OOH	89
Anexo 14. Detalle del presupuesto de promoción primer año	90

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo detallar el plan de marketing de lubricantes para motos de 4 tiempos de la marca Shell Advance, en el mercado de Lima.

Shell es el proveedor número uno en la fabricación y comercialización de lubricantes a nivel mundial por 12 años consecutivos (Kline y Company 2018). Es representado en Perú por su macrodistribuidor Nexo Lubricantes S.A. (empresa del grupo Primax). Dentro del negocio B2C de Nexo Lubricantes, Shell Advance es la tercera marca más vendida (15 % de volumen de venta) que al año 2017 ha tenido una baja inversión de marketing, pero ha visto la oportunidad de crecimiento dado el incremento del parque automotor de motos lineales y trimotos.

En el capítulo II de la presente tesis se muestra el entorno competitivo de la categoría de lubricantes, donde 4 marcas son las que lideran el mercado: Motul, Castrol, Repsol y Shell; y que la oferta de productos no es diferenciada. Se estima que la participación de Shell Advance 4 tiempos en Lima es 3.7 %.

En el capítulo III se exponen los hallazgos de la investigación de mercado realizada. Se han identificado tres tipos de consumidores: motociclistas que utilizan los vehículos para trabajar de *delivery* o *courier*, los mototaxistas que conducen trimotos y los motociclistas particulares. El tamaño del mercado de lubricantes para motocicletas es de 14,7 millones de litros, equivalente a US\$ 90,1 millones. En el capítulo IV se encuentran los objetivos de incremento de participación de mercado y de preferencia de marca.

En el capítulo V se muestran las acciones de marketing, en cuanto a precio, producto, canal y promoción, para el logro de los objetivos planteados. Finalmente, en el capítulo VI se ha realizado la evaluación financiera del presente plan de marketing, para ello se ha calculado la tasa de descuento referencial al sector, (13.53 % aproximadamente). Respecto a la tasa de descuento del sector se ha concluido que en un escenario conservador el proyecto generaría un retorno de la inversión en marketing de 47.12 %.

Capítulo I. Introducción

El parque automotor de las motocicletas lineales y las trimotos en Lima Metropolitana, ha venido creciendo a una tasa compuesta anual de 7.28 % y ganando mayor participación en ésta ciudad. Estos vehículos son una clara alternativa económica y flexible para lidiar con la problemática del transporte urbano. Otro evento que ha impulsado el uso de motocicletas lineales ha sido la proliferación de empresas que brindan el servicio de *courier* o de repartos. En este sentido, las aplicaciones móviles han facilitado la convergencia de la demanda por el servicio de reparto con los dueños de estos vehículos, quienes han conseguido una nueva fuente de ingreso.

Es necesario acotar que este parque automotor de motos está dominado por motores de cuatro tiempos, y por dos razones se han impuesto sobre los de dos tiempos¹. Primero, los motores de cuatro tiempos tienen mayor potencia y son más eficientes en su consumo de combustible. Segundo, los motores de dos tiempos son mucho más contaminantes, por ello las normativas internacionales buscan restringir su fabricación y uso.

En base a lo expuesto, se evidencia que no solamente existe un incremento de vehículos en el parque automotor, sino también una mayor frecuencia de su uso; dos variables fundamentales para estructurar la demanda de consumibles, entre ellos los lubricantes.

Shell Advance es la marca de lubricantes para motocicletas que cuenta con un portafolio de tres productos para motores de cuatro tiempos (4T): aceite mineral AX5 20W50, semi sintético AX7 15W50 y sintético Ultra 10W40. El presente trabajo tiene como finalidad la implementación de un plan de marketing para el relanzamiento de éstos lubricantes en el mercado de Lima.

Para lograr los objetivos del presente trabajo, el estudio se basa en la investigación de mercado y en las estrategias planteadas para el consumidor final motociclista, así como para los canales de venta. Es importante resaltar que dentro del canal lubricentro y talleres de motocicletas, el mecánico es el personal que realiza el servicio de cambio de aceite y es el influenciador por excelencia de esta categoría.

¹ Los motores de 2 y 4 tiempos funcionan mediante combustión interna. Este proceso se da en ciclos de 4 fases: admisión, compresión, combustión y escape. La diferencia entre ambos tipos de motores radica en la cantidad de movimientos (tiempos) que debe realizar el pistón para completar un ciclo de combustión; el motor de 2 tiempos completa las 4 fases en 2 momentos, primero la admisión y compresión, seguido de la combustión y escape. Por su lado, el de 4 tiempos realiza un movimiento por cada etapa del ciclo de combustión. Esto genera que en cada ciclo el de 2 tiempos realice un giro del cigüeñal y el de 4 tiempos complete 2 giros, por ello el de 4 tiempos es más eficiente. Además, la lubricación de cada motor es distinta, el de 2 tiempos quema aceite durante el proceso haciéndolo más contaminante.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

La coyuntura actual es favorable para desarrollar el portafolio de productos de lubricantes para motocicletas para vehículos de cuatro tiempos (4T). Primero, el parque automotor de estos vehículos se ha mantenido en crecimiento en los últimos años; esto a su vez ha sido impulsado por el problema del transporte, que probablemente no será solucionado en los próximos años. También ha sido impulsado por la aparición de múltiples empresas que brindan servicio de *delivery* a través de aplicativos móviles.

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

La situación política interna del Perú ha ido mejorando en el último año. La lucha contra la corrupción dentro de los poderes del Estado ha sido insignia del gobierno del presidente Martín Vizcarra, y directamente la confianza en el Estado ha mejorado las perspectivas económicas. En el aspecto social, el transporte sigue siendo uno de los principales problemas, lo que incentiva el uso de alternativas de transporte como las motocicletas lineales.

1.1. Entorno político

- Elecciones municipales y regionales 2018

Las últimas elecciones municipales y regionales, suscitadas en octubre de 2018, generan como consecuencia una desaceleración de la inversión pública para el último trimestre del 2018 y primeros meses de 2019. Esto debido al ingreso de nuevos funcionarios públicos, lo que requiere un periodo de aprendizaje para encargarse de los proyectos de los próximos años (Econolatino 2018).

- Corrupción: obras públicas en Lima sin concluir relacionadas a Odebrecht

Según una encuesta de Ipsos, realizada a inicios de 2018, la corrupción se ha reposicionado nuevamente como el principal problema del Perú, lo que no sucedía desde el año 2010. La causa de estos resultados ha sido el caso Odebrecht, que ha involucrado a varios funcionarios públicos además de los expresidentes Alejandro Toledo, Ollanta Humala y Pedro Pablo Kuczynski (PPK). (*Diario El Comercio* 2018). El destape de estos casos de corrupción ha hecho que proyectos queden inconclusos, como son los proyectos de infraestructura de la vía expresa de la Costa Verde y la ampliación de la autopista Ramiro Prialé.

Tabla 1. Entorno político: oportunidades, amenazas y decisión estratégica

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Elecciones Municipales y Regionales	Debido al ingreso de nuevos funcionarios, para el primer trimestre del 2019 se provee una desaceleración de la inversión en obras públicas (Informe Economía Perú septiembre 2018 Econolatin)	Oportunidad	Se impulsarán los productos dirigidos a vehículos nuevos de 4 tiempos. A corto plazo, la carencia de infraestructura vial en Lima agravará el problema del transporte urbano, lo que incentiva la adquisición de motocicletas.
Niveles de Corrupción	Las investigaciones de casos de corrupción vinculados a licitaciones de proyectos viales han retrasado varias obras (<i>Diario El Comercio</i> 2018)	Oportunidad	El problema de transporte urbano está lejos de ser solucionado al mediano y largo plazo. Por ellos las motocicletas seguirán siendo una alternativa económica.

Fuente: Elaboración propia 2018

1.2. Entorno económico

- Variación del Producto Bruto Interno (PBI)

Al cierre de 2017, el PBI del Perú a precio constante de 2007 cerró con un crecimiento 2,2 %. Se explica por la variación positiva del precio de los metales y a su vez se vio un incremento del consumo interno en 5 %, mayor tasa desde el tercer trimestre de 2013 (INEI 2018).

Al segundo trimestre de 2018, el PBI a precio constante de 2007 mostró nuevamente un crecimiento de 5,4 %, estaría explicado por el incremento en inversión pública y consumo interno, apoyado por contexto de crecimiento internacional de las principales economías (INEI 2018).

Según el informe de Perspectivas Económicas Globales el Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó la proyección de crecimiento del Perú de 3,7 % a 4,10 %, la cual mantiene para el 2019. Hay que considerar que estas cifras son de las mayores de la región, debido a los problemas que acontecen en Venezuela, Brasil y Argentina (América Económica 2018).

- Déficit de infraestructura vial

Aún se mantienen como proyectos varias obras de infraestructura vial, como la Vía Expresa Sur, que uniría los distritos de Barranco y San Juan de Miraflores, también la extensión del

Metropolitano desde la estación Naranjal hasta Carabayllo. Ambos proyectos iniciarían recién a mediados de 2019. Otro de estos proyectos a cargo de la Municipalidad de Lima es el túnel que comunicaría los distritos de Miraflores y La Molina, el que no tiene fecha de inicio (*Diario El Comercio* 2018).

Uno de los proyectos más importantes que aliviaría bastante el malestar del transporte en Lima es la Metro de Lima (*Diario Perú21* 2018).

Tabla 2. Entorno económico: Oportunidades, amenazas y decisión estratégica

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Variación del Producto Bruto Interno (PBI)	A precio constante entre el 2007, en el segundo trimestre de 2018 el PBI ha crecido 5,4 % (<i>Diario El Comercio</i> 2018).	Oportunidad	La estabilidad económica y las proyecciones positivas para el próximo año incentivan a las personas a realizar invertir en la adquisición de vehículos motorizados. Parte de los productos de Shell Advance están dirigidos principalmente a vehículos nuevos, además existen convenios con los representantes de marcas de motocicletas en Perú.
	10 % del PBI provienen de actividades económicas vinculadas a automóviles y motocicletas (Informe Técnico N°1 febrero 2018 INEI).		
	El FMI elevó la perspectiva de crecimiento del Perú para el 2019 de 3,7 % a 4,1 % (<i>América Economía</i> 2018).		
Déficit de infraestructura vial	Aún se mantienen como proyectos varias obras de infraestructura que ayudarían a mejorar el transporte público (<i>Diario El Comercio</i> 2018)	Oportunidad	En la medida que el transporte público siga siendo ineficiente la adquisición de vehículos particulares se verá fortalecida.
	Retrasado en el proyecto del Metro de Lima (<i>Diario Perú21</i> 2018)		

Fuente: Elaboración propia 2018

1.3. Entorno social

- Índice de tráfico

Según el reporte “Lima Como Vamos” de mayo de 2018, el transporte urbano es el segundo problema que más afecta a los limeños. Los principales inconvenientes de este son una cobertura deficiente, ya que no existe un sistema que integre los distintos medios. Además, la contaminación generada por un parque automotor antiguo y el tráfico causado por la mala integración de las vías urbanas (RPP 2018).

En octubre de 2018 se ha reavivado el proyecto para la reforma del transporte, se busca crear la Autoridad de Transporte Urbano (ATU). Esta entidad funcionará como un organismo integrado a cargo de la implementación, organización y gestión del sistema integrado de transporte de Lima y Callao. A pesar de las iniciativas, la ATU entraría en el último trimestre del 2019 (Semana Económica 2018).

El nuevo alcalde de Lima, Jorge Muñoz, en su plan de gobierno, abarca la problemática del transporte urbano en tres aristas: un sistema integrado de transporte, seguridad vial y gestión de tráfico con soluciones inmediatas para los próximos cuatro años (RPP 2018).

Tabla 3. Entorno social: oportunidades, amenazas y decisión estratégica

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Índice de Tráfico	Lima tiene uno de los peores índices de tráfico ² en la región. (<i>South America: Traffic Index 2018 Mid-Year</i> , Numbeo)	Oportunidad	Dirigirse a los motociclistas particulares, a mayor uso de los vehículos incrementa la frecuencia de cambio de aceite. Enfocarse en vehículos de 4 tiempos, menos contaminantes que los de 2 tiempos.
	Se reanuda la reforma de transporte tras ser aprobada la creación de la ATU. (Semana Económica 2018)	Amenaza a largo plazo	No descuidar a los <i>delivery</i> y <i>courrier</i> . A largo plazo, el mejor sistema de transporte puede incentivar disminuir el uso de vehículos particulares.

Fuente: Elaboración propia 2018

1.4. Entorno tecnológico

Los vehículos eléctricos son una realidad cada vez más cercana, una alternativa más a los problemas del tráfico en la capital.

En mayo del 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) realizó una actualización del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de aquellos productos que más afecten la salud y el medio ambiente. Dos de los objetivos son incentivar el uso de transportes menos contaminantes e impulsar la renovación del parque automotor. Respecto a los combustibles, se ha corregido la relación entre el nivel nocividad y el impuesto que estos pagan, así el gasohol³ de 97 octanos pagará menos impuestos que el diésel⁴, ya que el segundo es más contaminante (MEF 2018).

² El índice considera 3 variables: tiempo promedio del hogar a la oficina o centro de estudios, nivel de eficiencia considerando las distancias de la ciudad y volumen de dióxido de carbono emitido durante el tiempo de viaje.

³ El gashol o alconafita es la mezcla de gasolina y alcohol, normalmente etanol que se obtiene del maíz. Esta mezcla se utiliza como combustible para motores de combustión interna. El uso de este combustible se ha difundido ya que estudios comparativos han demostrado que, durante la combustión, emite menos dióxido de carbono y por ello es menos contaminante.

El parque automotor de Lima es altamente contaminante por su antigüedad. Un informe de observancia (Fundación Transitemos 2018) muestra que los vehículos de transporte público en Lima y Callao tienen una antigüedad promedio de 12,5 años. Considerando que más de la mitad de los viajes urbanos están siendo atendidos por unidades taxis colectivos y unidades piratas, donde se concentran los vehículos de mayor antigüedad (*Diario Gestión* 2018).

Tabla 4. Entorno ecológico: oportunidades, amenazas y decisión estratégica

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Conciencia ecológica	Los peruanos, cada vez más conscientes del impacto ambiental, están dispuestos a pagar más por productos ecológicamente responsables (Datum 2018).	Oportunidad	Parte del valor diferencial de los productos de Shell Advance es ser menos contaminantes al ser derivados de gas natural y no del petróleo.
Niveles de contaminación	Los vehículos en Lima tienen en promedio 12.5 años, esto es uno de los principales factores contaminantes (<i>Diario Gestión</i> 2018).	Amenaza	Los vehículos antiguos utilizan lubricantes de menor calidad. Parte del portafolio de productos de debe estar dirigido a estos vehículos, pero no es prioritario.

Fuente: Elaboración propia 2018

1.5. Entorno legal

En septiembre de 2018, el Ministerio de Energía y Minas (MEM) indicó estar desarrollado un marco regulatorio que promueva el ingreso de autos eléctricos. Lo primero ha sido la actualización del ISC, el cual se ha reducido a cero para esta clase de vehículos. A ello hay que agregar la promoción que se ha venido realizando al uso de fuentes de energía renovables (*Diario El Comercio* 2018).

Tabla 5. Entorno legal: oportunidades, amenazas y decisión estratégica

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Actualización de normas	El MEM promoverá el ingreso de vehículos eléctricos (<i>Diario El Comercio</i> 2018)	Amenaza	Los vehículos eléctricos no utilizan lubricante, pero tiene una autonomía ⁵ muy limitada y recién están ingresando al mercado.

Fuente: Elaboración propia 2018

⁴ El diesel, mejor llamado gasóleo, es un hidrocarburo derivado del petróleo utilizado como combustible de motores de combustión. Se ha ido prohibiendo su uso debido a ser altamente contaminante debido a los elevados niveles de azufre que se han reportado.

⁵ La autonomía de los vehículos hace referencia a la distancia máxima que pueden recorrer antes de tener que detenerse a recargar combustible o la batería en el caso de los eléctricos.

- Conclusiones del macroentorno

La primera conclusión es que existe una necesidad de transporte insatisfecha, lejos de ver una solución en los próximos años. Por ello, las personas optan por adquirir motocicletas para lidiar con el tráfico en Lima. La segunda conclusión, el incremento de motociclistas vinculados a servicios de *delivery* de aplicativos móviles. Ello genera un mayor número de motocicletas con elevada frecuencia de cambios de aceite.

Finalmente, una amenaza es el ingreso de vehículos eléctricos, ya que no utilizan lubricante. Sin embargo, el impacto de estos se dará a largo plazo, principalmente porque estas nuevas tecnologías aún están en desarrollo y tienen limitaciones con respecto a su autonomía.

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

El sector de lubricantes está dividido en cuatro segmentos de vehículos: menores (motocicletas y trimotos), livianos (automóviles y camionetas), pesados (camiones y buses) e industriales.

El consumo de lubricantes para vehículos menores tiene tendencia al crecimiento dado el aumento del mercado este tipo de vehículos, el cual tuvo un crecimiento de ventas del 3,3 % en el 2017 respecto del año anterior (*Diario Gestión* 2018).

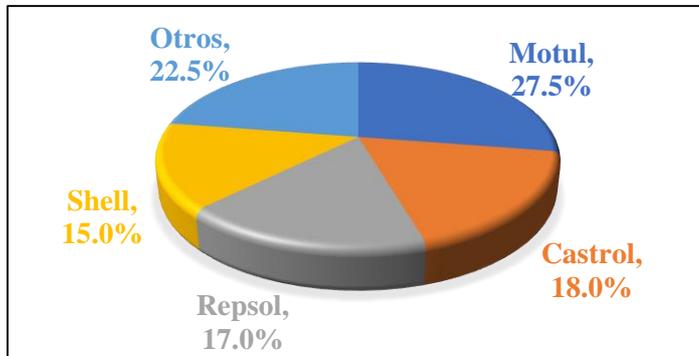
El mercado de lubricantes ha cambiado rápidamente en los últimos años, con el ingreso de nuevas marcas que entran a competir con las tradicionales. Esta amplitud de alternativas se refleja en una mayor exigencia por parte de los consumidores respecto a la relación producto-precio-calidad-servicio (Perú Construye 2016).

- Competencia

Según estudio de Kantar Mil WardBrown 2018 realizado en las ciudades de Lima, Chiclayo y Tarapoto, Motul es líder de mercado con un 27,5 % de *market share*, seguido de Castrol con 18%, Repsol con 17 % y Shell Advance 14,5 % (considerando venta de lubricantes de dos tiempos y cuatro tiempos). Se considera que la distribución del *market share* nacional es el

reflejo del *market share* de Lima, debido a que el 72% de la información recolectada fue en la ciudad de Lima.

Gráfico 1. Participación de mercado nacional lubricantes para moto 2018



Fuente: Kantar Mil WardBrown 2018

- Motul

Esta marca francesa es líder en la venta de lubricantes para motos en Perú, teniendo como socio estratégico al grupo Socopur, que tiene una red de centros de distribución ubicados en 5 departamentos del Perú: Lima, Cajamarca, Arequipa, Cuzco y Ayacucho, los mismos que distribuyen a más de 1.500 puntos de distribución en Perú.

Asimismo, Socopur es representante de marcas de moto como KTM, Lifan y Piaggio, así como también comercializa categorías complementarias de accesorios y repuestos (Socopur 2018).

Tabla 6. Matriz FODA Motul

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Líder en la venta de lubricantes para motos, 27,5 % <i>market share</i> nacional. (Kantar Mil WardBrown 2018) • Alta percepción del usuario final del beneficio brindado respecto al precio del producto • Alianza estratégica con el grupo Socopur (representante de marcas de motos como KTM, Lifan, Piaggio) • Red de 1.500 distribuidores de Socopur exclusivos de la marca Motul 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja participación en la línea de lubricantes para vehículos livianos • Dependencia de su alianza de distribución con el grupo Socopur • No cuenta con puntos de venta propios
Oportunidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de 3 % anual de la inmatriculación de vehículos menores • Incentivos por parte del Estado a productos menos contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que los fabricantes de motos desarrollen e impulsen sus propios lubricantes • Ingreso de marcas a precios bajos y con altas inversiones en marketing • Ingreso al mercado peruano de motos eléctricas • Incremento de uso de lubricante de autos en las motos

Fuente: Elaboración propia 2018

- Repsol

Repsol es una multinacional energética y petroquímica española, con sede social en Madrid y Barcelona, que fue fundada en octubre de 1987 (Wikipedia 2007).

Desde 1996, Repsol Perú realiza sus actividades de refinación a través de Refinería La Pampilla, instalación que se ha convertido en la refinería de petróleo más moderna e importante del país (Repsol 2018).

Cuenta con el negocio de combustible, asfalto y lubricantes y especialidades. Posee canales de venta de 325 estaciones de servicio a nivel nacional y una red de distribuidores mayoristas (Repsol 2018).

Tabla 7. Matriz FODA Repsol

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto 90 en empresas más importantes del mundo • Alianza global en carrera de moto GP con la marca de motocicletas Honda • Cuenta con las estaciones de servicio Repsol, canal de ventas propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto considerado como poco diferenciado y bajo valor
Oportunidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de 3 % anual de la inmatriculación de vehículos menores • Incentivos por parte del Estado a productos menos contaminantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que los fabricantes de motos desarrollen e impulsen sus propios lubricantes • Ingreso de marcas a precios bajos y con altas inversiones en marketing • Ingreso al mercado peruano de motos eléctricas • Incremento de uso de lubricante de autos en las motos

Fuente: Elaboración propia 2018

2.2. Poder de negociación de los proveedores (medio)

Shell, quien provee de los lubricantes a Nexo, es una marca de prestigio y conocida a nivel mundial, pero requiere del conocimiento y gestión del mercado peruano para la comercialización de sus lubricantes, por lo que necesita contar con un distribuidor como Nexo Lubricantes. Esto hace que su poder de negociación sea medio.

2.3. Poder de negociación de los clientes (canal: alto, usuario final: medio)

Se enfoca el análisis en dos tipos de clientes, el canal y el usuario final. El canal, está compuesto de lo siguiente:

- Centros de lubricación, lubricentros u oleocentros
- Talleres de motocicletas
- Estaciones de servicio
- Tiendas de repuesto

El poder de negociación del canal es alto. El mayor porcentaje de venta (60 %) se realiza a través los talleres y lubricentros (Meiko 2018). Son puntos de venta multimarca, promueven el uso de los lubricantes que les generen mayor beneficio, recomendando así el uso productos que les genere mayor rentabilidad.

Los usuarios finales:

- Motociclistas como medio de trabajo *delivery* o *courier*
- Motociclistas como medio de trabajo trimoto (servicio de transporte de personas)
- Motociclistas de uso particular (como medio de transporte)

Los usuarios finales tienen poder de negociación medio. La decisión de compra es guiada en su mayoría por las recomendaciones de los mecánicos. Los usuarios tienden a probar diferentes marcas hasta encontrar la que se adapte mejor a su moto, siempre con la asesoría de alguien con experiencia.

2.4. Amenaza de productos sustitutos (medio)

No existe sustituto para los lubricantes de vehículos menores. Sin embargo, en el mercado peruano existe la mala práctica de usar lubricante para automóvil en las motocicletas, lo cual afecta negativamente el funcionamiento del vehículo.

Por otro lado, hay un incremento de ventas de motocicletas eléctricas en el Perú (Andina 2018). Estos vehículos no utilizarán los mismos lubricantes; sin embargo, por su todavía baja penetración esta se considera una amenaza a largo plazo.

2.5. Amenaza de nuevos competidores (alto)

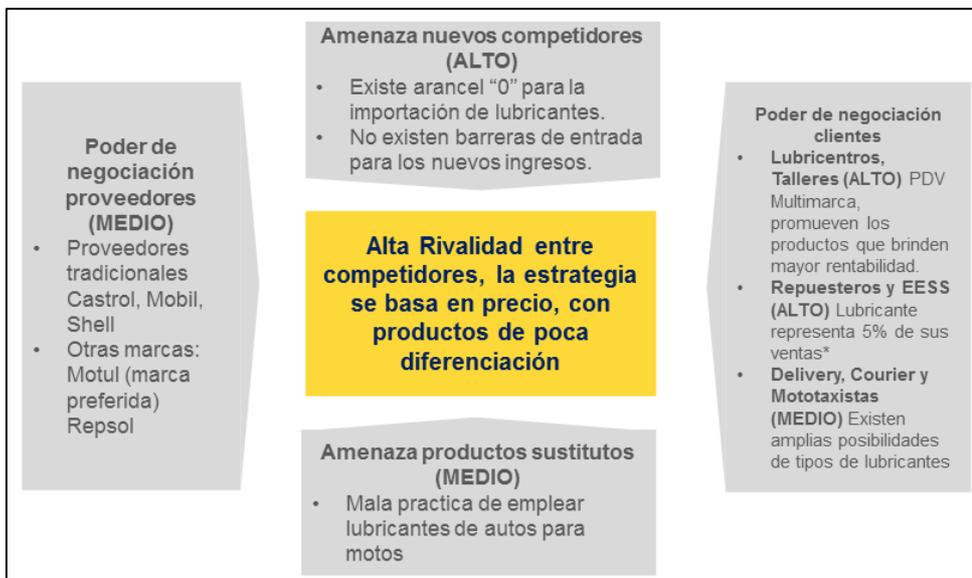
La amenaza del ingreso de nuevos competidores es alta, debido a la existencia de arancel cero para la importación de lubricantes. Además, la gran mayoría de distribuidores de motocicletas importen su propia marca de lubricantes. Finalmente, la poca diferenciación de los productos hace que la categoría sea vista como un *commodity*.

- Conclusiones del microentorno

Los lubricantes para motocicletas son productos pocos diferenciados, el usuario final normalmente aún desconoce o no tiene claras las características técnicas de estos productos. Debido al limitado conocimiento técnico del usuario final, se evidencia que el principal influenciador son los mecánicos, quienes recomiendan e incluso escogen el tipo de lubricante, priorizando las marcas que mayor margen les puedan generar.

Por otro lado, las bajas barreras de entrada y salida permiten a marcas pequeñas ingresen y salir del mercado fácilmente. Además, el 77.5 % el *market share* en Lima está contenido en las principales marcas de lubricantes: Motul, Castrol, Repsol, Shell (Kantar Mil WardBrown 2018).

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2018

3. Análisis interno: la empresa

3.1. Historia y evolución

- Primax: Nexo Lubricantes

Con más de 18 años de presencia en el mercado, Primax, a través de la firma Romero Trading, inicia sus operaciones en Perú en el año 2000 con la distribución de combustible. Desde entonces, ha forjado una historia de crecimiento constante. En el año 2004 adquiere los activos de negocio de combustible de Shell en Perú y en el año 2005 nace la marca Primax. Cinco años después, durante el año 2010, Primax se convierte en macro distribuidor de Shell en Perú, a través de la razón social Nexo Lubricantes y en el 2013, macrodistribuidor de Shell en Ecuador (Nexo Lubricantes 2018).

Actualmente, Nexo Lubricantes es la tercera unidad de negocio con mayor participación en la utilidad de Primax, representando un 11 %. La venta de combustible representa el 60 % de la utilidad y las tiendas de conveniencia marca Listo representan el 25 % de la utilidad, liderando la utilidad de la compañía (Nexo Lubricantes 2018).

La unidad de negocio de lubricantes atiende dos mercados:

- B2B para grandes clientes directos, principalmente en los sectores minero, construcción, transporte, pesca, entre otros.
- B2C para consumidores a través de estaciones de servicio y una red nacional de distribuidores que permiten llegar al canal tradicional: lubricentros, talleres, entre otros.

Cuenta con cuatro almacenes y un gran centro de distribución ubicado en el Callao, desde el cual se realiza la distribución a nivel nacional.

- Shell en el mundo

Shell es una petrolera angloholandesa que se dedica a la exploración, producción, refinación y comercialización de petróleo y gas natural, y la fabricación y comercialización de productos químicos y lubricantes para motores.

A continuación, se detallan las fortalezas de la marca:

- La petrolera Royal Dutch Shell encabeza la lista de las 500 empresas más grandes del mundo (Fortune 2015).
- Shell es el primer proveedor de lubricantes por 12 años consecutivos a nivel mundial (Kline y Company 2018).
- Está presente en más de 100 países, con una cadena de distribución de clase mundial, con más de 1.600 distribuidores (Nexo Lubricantes 2018).
- Cuenta con plantas de fabricación, plantas grasas, instalaciones de distribución y centros de investigación y desarrollo.
- Fabricantes de lubricantes a partir de gas natural.
- A nivel mundial posee el liderazgo en preferencia de marca en lubricantes para camiones, autos y motocicletas (Kantar Millward Brown 2017).
- Exitosas relaciones comerciales con empresas globales: Hyundai, BMW, entre otros. Asimismo, mantiene alianzas con Ferrari, Ducati (Kantar Millward Brown 2017).

3.2. Objetivos

- Objetivos en Perú 2018
 - Generales
 - Lograr un volumen de 32.800 m³ a nivel nacional
 - Lograr un volumen de ventas de productos Premium de 3.600 m³
 - Incrementar el *market share* de la marca Shell Helix a 27 % (actual 25%)
 - Lograr una preferencia de marca en Shell Helix de 38 % (actual 35%)
 - Con respecto a Shell Advance
 - Lograr un volumen de 2.700 m³ a nivel nacional
 - Mejorar el *mix* actual de ventas de lubricantes. Pasar de 75% de ventas de 2 tiempos y 25% de 4 tiempos a 58 % de 2 tiempos y 42 % de 4 tiempos
 - Construir preferencia de marca, logrando el *top of mind* (TOM) como marca número 1 o 2

3.3. Organización y estructura

Nexo Lubricantes se encuentra organizada en dos segmentos: B2B y B2C, cada una con un peso de 50 % de participación en ventas (Nexo Lubricantes 2018). El primer segmento B2B atiende a sus clientes industriales a través de representantes de ventas directos y a través de distribuidoras. Por su parte, el segmento B2C atiende a sus tres canales: estaciones de servicio, concesionarias y canal tradicional lubricentro/oleocentro, a través de representantes comerciales.

El canal de mayor importancia de ventas para el canal B2C, es el canal tradicional (peso 84 % ventas) y para lograr captar dicho canal, Nexo Lubricantes trabaja con seis distribuidoras a nivel nacional, siendo así que la implementación del plan de negocio se trabaja en conjunto con ellos.

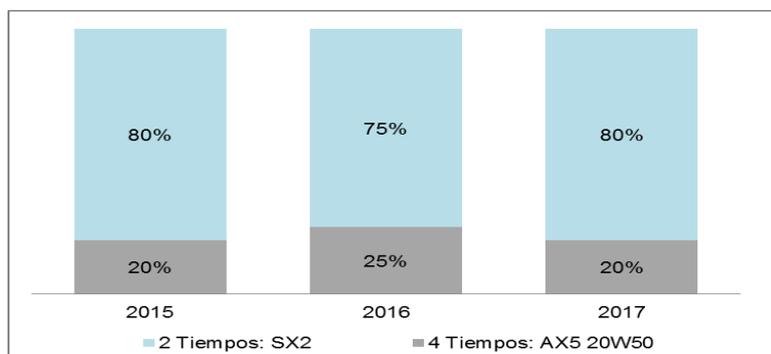
- Productos y servicios que ofrece

Nexo Lubricantes, el macrodistribuidor de lubricantes de la marca Shell en Perú, distribuye más de 230 productos entre lubricantes y grasas de la marca Shell a los mercados automotriz, transportes e industrial. Los productos se comercializan directamente al sector industrial (minería, construcción, transporte, pesca, etcétera) y a los consumidores con cobertura directa (a través de estaciones de servicio, talleres, etcétera) y a través de 9 distribuidores autorizados ubicados en las principales ciudades del país (Nexo Lubricantes 2018).

Por su parte, Shell Advance representa el 15 % del volumen de ventas de B2C, es el tercer producto más vendido después de las marcas Helix (35 %) y Rimula (25 %). Ha crecido un 11 % el 2017 respecto al 2016. Además, 80 % del volumen de ventas de Shell Advance está concentrado en el aceite SX2 para 2 tiempos. Para el 2019 se busca seguir capturando el mercado a través de la red de estaciones de servicio e y buscar el mercado las 4 tiempos con productos de mayor especificación desarrollando el canal de talleres y lubricentros.

En el gráfico 3 se muestra cómo ha ido evolucionando el mix de ventas de los lubricantes Shell Advance entre los años 2015 al 2017, se aprecia que el año 2017 el lubricante de 2 tiempos (SX2) representa el mayor porcentaje de ventas, aproximadamente el 80 %, mientras que las ventas de los lubricantes de 4 tiempos representan sólo el 20% del total. Dentro del portafolio de lubricantes de 4 tiempos, sólo se evidencia venta del AX5 20W/50 y una mínima venta del AX7 15W50 Y Ultra 10W40.

Gráfico 3. Venta de lubricantes Shell Advance de 2 tiempos y 4 tiempos



Fuente: Nexo Lubricantes 2018

4. Matriz FODA

Tabla 8. Matriz FODA Nexo Lubricantes

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Shell es el proveedor global #1 de lubricantes por 11 años consecutivos (Kline y Company) • Únicos lubricantes en base a gas natural (tecnología <i>Pure Plus</i>) • Alianza global con la marca de motocicletas de carrera Ducati • Alianza estratégica con el concesionario de Bajaj en Perú (2da marca más vendida a nivel nacional) • Red de distribuidores exclusivos de la marca Shell a nivel nacional • Cuenta con las estaciones de servicio Primax, canal de ventas propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento de la marca Shell Advance por parte del canal y consumidores finales • No contar con fuerza de ventas directa con experiencia en la venta de lubricante para motos • Baja cobertura y penetración de la marca Shell Advance en el canal (presente en 36 % de puntos de venta en Lima) • Falta de un sistema que permita visualizar en línea los indicadores comerciales
Oportunidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de 3 % anual de la inmatriculación de vehículos menores. • Capitalizar la venta de lubricante de motos en las estaciones de servicio Primax (mayor red de estaciones en Perú) • Incentivos por parte del estado a productos menos contaminantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que los fabricantes de motos desarrollen e impulsen sus propios lubricantes. • Ingreso de marcas a precios bajos y con altas inversiones en marketing • Liderazgo de la marca Motul en el mercado. • Ingreso al mercado peruano de motos eléctricas • Incremento de uso de lubricante de autos en las motos

Fuente: Elaboración propia 2018

Análisis situacional

La inmatriculación –incorporación de un vehículo al Sistema Nacional de Transporte Terrestre (SNTT) – de vehículos menores en Lima crece a una tasa compuesta anual de 3 %, tasa superior a la registrada por el resto de los vehículos. El parque de vehículos menores que transita en Lima, considerando una antigüedad de 7 años, viene creciendo a una tasa compuesta de 5,8 % en trimotos y 8,7 % para el caso de motocicletas (AAP 2018).

Actualmente, los motores de 4 tiempos de vehículos menores representan más del 80 % de las importaciones de los últimos años en Perú. Estos vehículos tienen un performance superior al de 2 tiempos y son cada vez más accesibles al público. Además, las normativas internacionales están siendo más restrictivas con los vehículos de 2 tiempos que son más contaminantes (Todomot 2012). Todos estos factores hacen que la tendencia del parque automotor peruano sea al uso de motos de 4 tiempos.

Shell Advance actualmente concentra sus ventas en los lubricantes para motos de 2 tiempos, con un volumen en Lima que representa el 80 % de sus ventas Lima y solo el 44 % de contribución a la utilidad, mientras que los lubricantes para motos de 4 tiempos actualmente representan el 20 % del volumen de ventas Lima y generan mayor rentabilidad para la empresa con un 56 % de aporte a la utilidad (ver tabla 9).

La participación de Lubricantes Shell Advance en Lima es de 16.43 %, siendo la participación en venta de lubricantes de 4 tiempos de solo 3.73 % (Nexo Lubricantes, 2018). La venta de este tipo de lubricantes está impulsada principalmente a través del canal tradicional de talleres y lubricentros, donde la cobertura y penetración de Shell se ha realizado de manera ineficiente. Por tanto, Nexo Lubricantes tiene la necesidad de aumentar el volumen de ventas de lubricantes para motos Shell Advance 4 tiempos.

Tabla 9. Volumen y utilidad bruta actual de lubricantes Shell Advance Lima

Productos Shell Advance	Miles de litros	Volumen de venta (%)	Margen por litro (S/)	Utilidad bruta en miles de soles	Utilidad bruta (%)
Lubricante 2 tiempos (SX2)	1,873	77 %	S/ 0,50	S/ 937	41 %
Lubricante 4 tiempos (mineral AX5)	549	23 %	S/ 2,50	S/ 1.373	59 %
Totales	2.422			S/ 2.309	

Fuente: Nexo Lubricantes 2018

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivos generales

- Conocer el mercado de lubricantes para motos en Lima.
- Validar los estilos de vida, tendencias, motivaciones y expectativas del target y definir cuáles son los detonadores emocionales.
- Validar la propuesta de valor desarrollada para la categoría de lubricantes para motos.
- Estimar la demanda de lubricantes para motos.

1.2. Objetivos específicos

1.2.1. Conocer la industria

- Conocer el mercado, competidores y variables que impactan en el *go to market* del producto Shell Advance.
- Conocer el funcionamiento de los canales de venta y los factores claves que impulsen la venta del lubricante.

1.2.2. Validar el perfil de los clientes

- Validar los perfiles de los consumidores y su comportamiento de compra.
- Conocer la opinión y percepción del *target* hacia la categoría y el producto Shell Advance.
- Conocer los detonantes que determinan su preferencia en la toma de decisión.

1.2.3. Conocer/validar la propuesta de valor

- Validar la propuesta de valor con los consumidores finales y canales de venta.
- Realizar un análisis económico (costo/beneficio) de la propuesta de valor final.

1.2.4. Estimar la demanda

- Estimar demanda potencial de lubricantes para motos en el Perú.
- Validar el *ticket* promedio adecuado.
- Analizar capacidad instalada para soportar demanda.

2. Metodología

2.1. Investigación exploratoria

Se realizó la investigación de mercado exploratoria con conocer el contexto en el que se desarrolla el mercado de lubricantes para motocicletas en Lima Metropolitana.

- Fuentes secundarias

Para lograr el primer nivel de entendimiento del sector se recurrió a diversos artículos periodísticos y páginas web relacionadas al mercado de motocicletas. Luego, para profundizar el público objetivo, se utilizó informes etnográficos de la empresa Claridad sobre: el motociclista *delivery* o *courier*, el motociclista particular y los mototaxistas; para complementar estos informes se utilizó el estudio de Arellano Marketing del Perfil del Consumidor Peruano (2017). El estudio de Meiko sobre la distribución numérica de la categoría de Lubricantes Lima sirvió para comprender la dinámica de los canales de venta en esta categoría. Finalmente, el informe “Shell Advance Brand Dynamics-BLT category in Perú” (Kantar Millward Brown 2018) permitió cerrar la primera parte de la investigación sobre el mercado de lubricantes y la posición actual de Shell Advance.

Para los datos más rígidos sobre el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento y las bases para la estimación de la demanda actual, se ha recurrido a data histórica publicada por del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) y reportes de inmatriculaciones de vehículos de la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

- Fuentes primarias

Primero se realizaron cinco entrevistas a expertos del sector:

- Willard Manrique, Gerente General de Crossland Perú⁶
- José Miguel Ramirez, Jefe Técnico Crossland Perú
- Alembert Avalos, Gerente Comercial de Eco Ride Perú⁷
- Oliver Crespo, *Country Manager* de Chazki Perú⁸
- Mónica Verme, *Brand Manager* de Shell en el Perú

También se realizó observación etnográfica. Específicamente, se observó a mototaxistas en talleres de motocicletas, puntos de venta de lubricantes y paraderos mientras realizan sus actividades diarias. De igual forma, se observó a motociclistas *courier* o *delivery* en talleres y lubricentros, así como otros puntos de Lima que concentran grupos de motorizados que brindan servicios de *delivery*. Finalmente, se recurrió a la observación de mecánicos y dueños de talleres y lubricentros, estos en muchos casos resultaron ser también mecánicos en esos puntos de venta.

- Principales hallazgos de la investigación exploratoria

Luego de la investigación exploratoria se obtuvo los hallazgos detallados a continuación. Principalmente se pudo definir el perfil de los usuarios finales, los niveles de consumo de lubricante, así como la frecuencia y el proceso de compra de ellos en esta categoría de consumibles para vehículos motorizados.

- Perfil del cliente

Los usuarios finales, conductores de trimotos, motociclistas *courier/delivery* y motociclistas particulares poseen hábitos de cambio de lubricante diferenciados. Asimismo, el porcentaje de conocimiento de Shell Advance varía entre cada segmento. Los atributos más valorados en un lubricante son los mismos en los diferentes segmentos.

⁶ Crossland Perú, empresa dedicada a la importación de motocicletas y repuestos

⁷ Eco Ride Perú, comercializadora de motos y *scooters* eléctricos en Perú

⁸ Chaski Perú, plataforma de logística urbana enfocada en la última milla entre el *retail* y el consumidor

2.2. Investigación concluyente

Para la toma de la muestra se consideró el método de muestreo por conveniencia, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizado para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Malhotra 2004). Las muestras fueron tomadas de las 4 zonas de Lima Metropolitana (Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro). El número de encuestas por segmento de cliente se muestra a continuación:

- Encuestas a mototaxistas (muestra de 30 personas)
- Encuestas a motociclistas *courier* y *delivery* (muestra de 30 personas)
- Encuestas a motociclistas particulares (muestra de 30 personas)
- Encuestas a dueño de talleres de motos (muestra de 40 talleres)

3. Hallazgos de la investigación de mercado

Los hallazgos obtenidos de la investigación de mercado se detallan a continuación. En primer lugar, la antigüedad del parque automotor, la frecuencia y el nivel de consumo han permitido valorizar el mercado y poder estimar la demanda tanto en litros como en dólares.

- Parque de motocicletas y trimotos Lima

Al momento de realizar esta investigación, no se encontró data oficial sobre el tamaño del parque de vehículos menores en Lima. Por ello, se estimó el número de vehículos que conforman este parque automotor en base a la información obtenida.

Según entrevista a experto, Gerente General de Crossland Perú, la antigüedad promedio de las motocicletas y trimotos en Lima sería un acumulado años anteriores. Sobre esta primera premisa, se recopiló el número de inmatriculaciones anuales entre los años 2007 y 2018, y se acumuló las inmatriculaciones de los últimos 7 años para determinar el parque automotor de cada año. Por ejemplo, para calcular la cantidad de vehículos en Lima en el 2017 se sumaron las inmatriculaciones del año 2011 al 2017.

El parque vehicular estimado para el año 2018 ascendió a 679.010 unidades, éste dato fue corroborado con una publicación periodística en el diario Perú 21 (Octubre 2017). En Tabla 10 se muestra el parque de vehículos menores para cada año entre el 2013 y el 2018 utilizando esta metodología.

Tabla 10. Parque automotor de vehículos menores en Lima años 2013-2018

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Parque trimotos Lima (Unidades) ⁹	287.451	316.305	332.191	310.756	325.478	333.249
Parque motocicletas <i>courier o delivery</i> Lima (Unidades)	159.410	178.259	199.235	215.220	229.067	242.033
Parque motocicletas particulares Lima (Unidades)	68.318	76.397	85.386	92.237	98.171	103.728
Total	515.179	570.961	616.812	618.213	652.716	679.010

Fuente: Elaboración propia 2018

- Competencia

Teniendo en cuenta los segmentos de clientes, se realizó el análisis del escenario competitivo de las marcas referentes de la categoría: Motul, Castrol, Repsol y Shell. Las valoraciones de los consumidores de cada segmento muestran los factores clave de éxito de la competencia. Se identifica que Motul tiene un performance adecuado en todos los segmentos, siendo líder en la categoría de motociclistas *delivery* y uso particular. Por otro lado, en el segmento de mototaxistas, se visualiza que Repsol ingresa por precios con un producto de baja calidad.

- Segmento trimotos

De acuerdo con la investigación de mercado, se concluye que Repsol es la principal competencia de Shell Advance, quien tiene presencia en el mercado por su bajo precio y disponibilidad de producto en el punto de venta. En la Tabla 11 se muestra el escenario competitivo de la valoración de marcas del segmento de conductores de trimoto.

⁹ No existe un dato formal sobre el tamaño del parque automotor. Por ello se ha calculado considerando el acumulado de inmatriculaciones de los 7 años precedentes.

Tabla 11. Valoraciones a las marcas en el segmento trimotos

Marca	Precio	Conocimiento	Calidad	Disponibilidad	Asistencia técnica capacitación a mecánicos	Promoción
Motul	A	A	B	B	E	A
Castrol	B	B	E	B	A	E
Repsol	E	B	M	E	A	B
Shell Advance	A	A	E	M	M	M

Fuente: Elaboración propia 2018

- Segmento motociclistas lineales

Motul es la marca líder de la categoría de sintéticos y semisintéticos, por lo que la estrategia es desarrollar la categoría dando a conocer la marca de Shell Advance como un producto de calidad tan igual/superior a Motul, sobre la base de la calidad del producto y el respaldo de la marca Shell. Este segmento sería el aspiracional de los otros segmentos, por lo que al comunicar este producto se estaría decantando en la buena calidad de los otros productos. En las Tabla 12 y Tabla 13 se muestran los escenarios competitivos de la valoración de marcas del segmento de conductores de motociclistas.

Tabla 12. Valoraciones a las marcas segmento motociclistas uso particular

Marca	Precio	Conocimiento	Calidad	Disponibilidad	Asistencia técnica capacitación a mecánicos	Promoción
Motul	E	E	E	E	E	E
Shell Advance	A	A	E	M	M	M

(Nota: E = excelente, B = bueno, A = aceptable, M = malo)

Fuente: Elaboración propia 2018

- Segmento motociclistas *delivery/courier*

Tabla 13. Valoraciones a las marcas segmento motociclistas delivery/courier

Segmento	Precio	Conocimiento	Calidad	Disponibilidad	Asistencia técnica capacitación a mecánicos	Promoción
Motul	E	E	E	E	E	E
Shell Advance	A	A	E	M	M	M

(Nota: E = excelente, B = bueno, A = aceptable, M = malo)

Fuente: Elaboración propia 2018

- Comportamiento del canal

Según estudio de Meiko (2018), los principales canales de venta de lubricante en Lima son: lubricentros 35 %, talleres 25 %, repuesteros 22 % y estaciones de servicio 11 %. Los lubricentros y talleres ofrecen el servicio de cambio de aceite, dándole valor al producto; los repuesteros y estaciones de servicio solo revenden de producto.

- Dueño de lubricentro/talleres

Según el estudio del canal lubricentro y talleres, se encontró que el 69 % de los dueños de negocio entrevistados no tenía Shell Advance en *stock*, indicando como principales motivos los siguientes: Un 44 % indicó que el producto era desconocido y que le faltaba publicidad; un 38 %, que es un producto caro (no brinda buen margen); y el 19 %, que los vendedores no le ofrecían el producto. A continuación, se detallan los hallazgos de la encuesta realizada.

- Entrevista a dueños de talleres de motos

Tabla 14. Cobertura de Shell Advance en lubricentros y talleres

Poseen Shell Advance en <i>stock</i>	Porcentaje de lubricentros y talleres
Sí	31 %
No	69 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 15. Motivo de no tener Shell Advance en stock

Motivo	Porcentaje de lubricentros y talleres
Falta Publicidad y Promoción	44 %
Precio muy caro (no brinda buen margen)	38 %
FFVV no ofrece	19 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 16 se muestran las principales sugerencias que los dueños de lubricentro y talleres, que sí poseen Shell Advance en *stock* indican que deberían de ser mejorados.

Tabla 16. Opiniones dueño de lubricentro y talleres sobre Shell Advance

Aspectos por mejorar	Porcentaje
Con respecto al precio	
Tengo mayor margen con Repsol	20 %
Con Castrol gano más	13,3 %
Buen aceite. Solicita mejorar precio	13,3 %
Con respecto a la publicidad	
Dar más <i>Merchandaising</i>	20 %
Motul es más conocido	20 %
Es muy buen aceite y conocido	6,7 %
Muy bueno. Más publicidad	6,7 %
Total	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

- Mecánico

En relación con el principal influyente al momento de la recomendación del aceite, se identificó que los mecánicos tenían formación empírica (heredada de familiares). Además, están interesados en estar preparados y capacitados para ser los mejores “doctores” para sus clientes; indican que un buen trabajo realizado es la mejor carta de presentación para futuras recomendaciones. Por otro lado, la apariencia en más del 90 % de los casos es sucia y de grasa.

- Perfil del consumidor final

Los usuarios finales, conductores de trimotos, motociclistas *courier/delivery* y motociclistas particulares poseen hábitos de cambio de cambio de lubricante diferenciados. Asimismo, el porcentaje de conocimiento de Shell Advance varía entre cada segmento.

- Los atributos más valorados en un lubricante son los mismos en los diferentes segmentos.
- El conductor de trimoto y motociclista *delivery/courier* realiza los cambios de aceite cada quince días aproximadamente, mientras que el motociclista particular realiza los cambios una vez cada dos meses.
- Más del 61 % de los consumidores, entre trimotos, *courier* y particulares, realiza su cambio de aceite en taller de motos o lubricentros. Adicionalmente, un 23 % de motociclistas de uso particular asiste a la concesionaria.
- Máximo el 35 % de usuarios finales realizan ellos mismos el cambio de aceite.
- Más del 62 % escucha la recomendación del mecánico al momento de elegir la marca de aceite a emplear.

- El usuario final considera que el principal beneficio del aceite ideal es la protección a su motor (viscosidad), seguido por que sea una marca reconocida para motos.
- Un mayor conocimiento de Shell Advance en el segmento de trimotos, donde más del 48 % estaría dispuesto a comprarlo.

En relación con los precios, 40 % de los conductores de trimoto estarían dispuestos a pagar como máximo entre S/ 17 a S/ 19 por litro de aceite. En el caso de los *delivery/courier*, un 39 % estarían dispuestos a pagar como máximo entre S/ 26 a S/ 30 por litro. Finalmente, 39 % de los usuarios de vehículos particulares estarían dispuesto a pagar entre S/ 26 a S/ 30, mientras que un 26 % más de S/ 40.

En la Tabla 17 se muestra el detalle de la información recogida respecto del perfil del consumidor final.

Tabla 17. Perfil del consumidor final

Descripción	Trimoto	<i>Couriers y delivery</i>	Uso particular
	Trimoto para trabajo	Lineal para trabajo	Lineal particular
NSE	D y E mayormente	C, D y E	A, B, C
Periodo de cambio	Cada quince días	Cada quince días	Cada 2 veces al mes
¿Quién realiza el cambio de aceite?	21 % El mismo	35 % El mismo	35 % El mismo
Dónde realiza cambio	69 % Taller de Moto/Lubricentro 29 % Domicilio 2 % Estación de servicio	61 % Taller de moto/lubricentro 32 % Domicilio 6 % Concesionario	61 % Taller de moto/lubricentro 23 % Concesionario 16 % Domicilio
Cómo eligió marca	90 % Recomendación del mecánico 8 % Amigos y familiares 2 % Concesionario	87 % Recomendación del mecánico 7 % Concesionario 7 % Amigos	62 % Recomendación mecánico 27 % Concesionario 8 % Amigos 3 % Búsqueda propia
Atributos más valorados	49 % Protección (viscosidad) 10 % garantía (marca reconocida) 6 % Mayor periodo entre cambios	43 % Protección (viscosidad) 16 % garantía (marca reconocida) 10 % Mayor periodo entre cambios	37 % Protección (viscosidad) 24 % Garantía (marca reconocida) 16 % Presentación
Conoce Shell Advance	Sí 77 %	Si 58 %	Si 55 %
Compraría Shell Advance	48 % sí 42 % tal vez 10 % no	58 % sí 29 % tal vez 13 % no	42 % sí 48 % tal vez 10 % no
Disposición máxima de pago	40 % entre S/ 17 – S/ 19 35 % entre S/ 20 – S/ 22	39 % entre S/ 26 – S/ 30	39 % de S/ 26 a S/ 30 26 % más de S/ 40

Fuente: Elaboración propia 2018

- Estimación del mercado de lubricantes en Lima Metropolitana

Considerando los hábitos de cambio de lubricantes de cada segmento, los mismos que se resumen en el perfil del consumidor final (ver tabla 18), la estimación del mercado anual de lubricantes 4 tiempos para motocicletas y trimotos en Lima se ha calculado en 14.740 mil litros.

Tabla 18. Mercado de lubricantes 4 tiempos en Lima al 2018

Tipo de vehículo	Número de vehículos en Lima al 2018 ¹⁰	Mercado de lubricantes 4 tiempos en Lima (litros)
Motos particulares	103.728	933.555
Motos <i>courier/delivery</i>	242.033	5.808.785
Trimotos	333.249	7.997.976
Totales	679.010	14.740.316

Fuente: Elaboración propia 2018

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación, se presentan los principales objetivos para el periodo de 3 años con el plan de marketing propuesto. En primer lugar, en base a la inversión e implementación del plan de marketing, se planea duplicar las ventas actuales en el primer año.

Tabla 19. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador de medición	Base	Año 1	Año 2	Año 3
Crecimiento de ventas de Shell Advance para 4T en Lima Metropolitana.	Miles de litros	549	1.084	1.140	1.197
Incremento de la participación de mercado.	% de participación	3.7 %	7 %	7 %	7 %
Aumentar el nivel de preferencia.	% de preferencia	22 %	25 %	27 %	29 %

Fuente: Elaboración propia 2018

¹⁰ El número de vehículos a diciembre de 2018 ha sido estimado.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

Considerando las estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva que definió Michael Porter. Se empleará la estrategia genérica de liderazgo en costos en la línea de lubricante mineral y semisintético, y la de diferenciación en los lubricantes sintéticos, debido a los atributos superiores de estos productos con respecto a los ofrecidos en el mercado.

A corto plazo, la estrategia de crecimiento que se usará es la de penetración del mercado (Matriz de Ansoff), esto debido a que se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Se tiene un *market share* en Lima en lubricantes para motos de 4 tiempos de solo 4 %.

Gráfico 4. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Igor Ansoff 1957

A largo plazo, la estrategia sería la de desarrollo de mercados, como ingresar a la selva y al norte del país que también cuentan con un alto parque de motos.

3. Estrategia de segmentación de mercado

Según Kotler y Keller (2012), existen cuatro criterios de segmentación de mercados, según diferencias geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. La estrategia por implementar, para atender al usuario final, será la de multisegmento y para ello se han definido los siguientes: motociclistas de uso particular, motociclistas *delivery* o *courier* y conductores de trimoto. Los criterios de segmentación se detallan en la tabla 20.

Tabla 20. Criterios de segmentación usuario final

Criterio	Descripción	Conductor de trimoto	Motociclista courier o delivery	Motociclista particular
Conductual	Tipo de uso que le dan al vehículo	Trabajo: es la principal fuente de ingreso del hogar	Trabajo: para reparto de alimento, mensajería, etc. Escape: es un medio para viajar, reunirse con amigos, ir a eventos	Transporte: principal medio de transporte diario ya que evita el tráfico. Escape: una fuente de libertad para viajar y practicar deportes
	Nivel de uso del vehículo	Alto	Alto	Medio
	Frecuencia de cambio de aceite / Consumo Promedio por cambio (Lt.)	Cada 15 días / 1.5 Litros	Cada 15 días / 1 Litro	Cada 2 meses / 1 Litro
Geográfico	Ubicación	Lima Metropolitana		
Demográfico	Edad	De 25 a 60 años	De 25 a 45 años	De 25 a 45 años
	NSE	C, D, E	C, D, E	B, C

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Estrategia de posicionamiento

Tomando como base la teoría de Kotler y Keller (2012) para el desarrollo del posicionamiento de marca, se ha identificado los siguientes aspectos: (1) el marco competitivo a la cual se enfrenta la marca Shell Advance, (2) reconocimiento de los puntos óptimos de paridad y diferenciación y (3) creación del mantra de la marca.

Teniendo en cuenta el mercado meta y sus segmentos, se realizó el análisis competitivo considerando las marcas referentes de la categoría, que son: Motul, Castrol, Repsol y Shell. En la Tabla 21 se puede apreciar la valoración de los consumidores con respecto a los factores clave de éxito de la competencia, donde se identifica que Motul tiene un performance adecuado en todos los factores. Por otro lado, Castrol posee una alta valoración en cuanto a la calidad de producto y promoción. Asimismo, Repsol sería la marca de menor performance en todos los factores. Y finalmente, Shell Advance cuenta con una excelente calidad de productos, aceptable performance en conocimiento de marca y pero una baja disponibilidad de producto. Con este análisis, se concluye que Shell Advance trabajaría en mejorar la disponibilidad de producto, en fidelizar a los mecánicos, y en relanzar la marca para lograr la reconexión con los consumidores.

Tabla 21. Valoración de consumidores sobre los factores claves de los lubricantes

Competidores	Conocimiento del producto (I)	Calidad del producto (II)	Disponibilidad de producto (III)	Asistencia técnica capacitación a mecánicos (IV)	Promoción (V)
Motul	E	E	E	E	E
Castrol	B	E	A	A	E
Repsol	A	M	A	A	A
Shell Advance	A	E	M	M	M

Nota: E = excelente, B = bueno, A = aceptable, M = malo

Fuente: Elaboración propia 2018

En el Gráfico 5 se muestra la vista panorámica del posicionamiento de marca, donde se identificó los puntos de paridad y diferencia con el resto de las marcas. En líneas generales, se evidenció que las marcas comunican los atributos de sus productos y los beneficios básicos de un lubricante, como protección a las partes importante de la moto, protección contra temperaturas, conservar la potencia. Asimismo, la gran mayoría de marcas realiza la acción de uso de *influencers* y participación en carreras de motos. El punto de diferencia de Shell Advance versus las otras marcas es que Shell Advance es una marca especializado para motos que buscará posicionarse como la marca de los “profesionales”, apelando al mecánico que es el influenciador clave al momento de que el usuario elige la marca a utilizar (al menos el 62 % se dejan influenciar por los mecánicos al momento de elegir la marca a utilizar, según tabla 18). La especialización y profesionalismo estará soportado por la marca de respaldo de Shell (proveedor número 1 de lubricantes a nivel global) y que, además, cuenta con la tecnología diferenciadora *pure plus*¹¹ en su producto sintético que brinda el beneficio de mayor periodo entre cambios, el cual es un beneficio valorado en los consumidores.

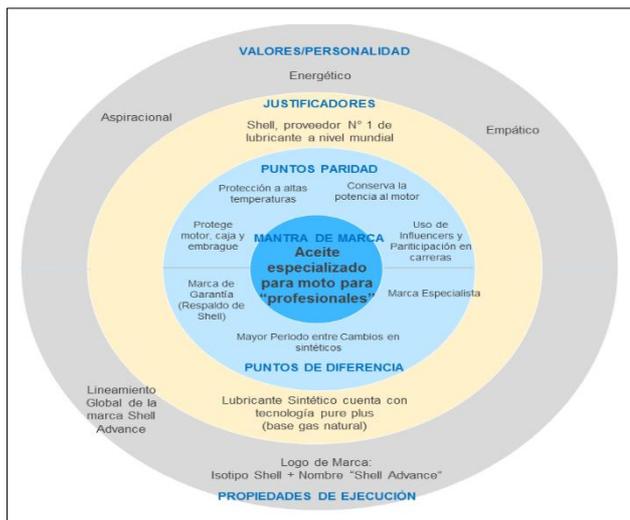
¹¹ La tecnología *pure plus* ha sido desarrollada y patentadas por Shell. Son lubricantes para vehículos a base de gas natural, lo que los hace más puros que los lubricantes derivados de hidrocarburos. Para el usuario esto se traduce en un mejor rendimiento del combustible, mayores extensión de periodos de cambio de aceite y protección superior al motor.

Tabla 22. Acciones de marketing de las marcas

Motul	Repsol	Shell	Castrol
<ul style="list-style-type: none"> • Auspiciador Dakar • Charlas técnicas a mecánicos • Uso de influencers • Participación en carreras locales • Promociones para el consumidor final (canal: Facebook y en punto de venta físico) • Activaciones en punto de venta (físico) • Pauta digital (Facebook) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta digital (Facebook) • Panel OOH en estaciones de servicio Repsol 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Dakar • Promociones para consumidor final (a través de punto de venta físico) • Pauta digital (Facebook y Google) • Participación en eventos para motociclistas (aniversario de clubes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta Digital (Facebook) • Promociones para consumidor final (a través de punto de venta físico)

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 5. V ista panorámica del posicionamiento de la marca



Fuente: Kotler y Keller 2012

- Estrategia de *targeting*

Según unidades vendidas en Lima en el 2017, la venta de motos lineales tiene mayor participación vs. Trimotos (60 % y 40 % de peso del volumen total, respectivamente). Basado en la información mostrada, se segmentará a los usuarios de motos en tres tipos de usuarios:

- Motociclistas particulares

- Usuarios de motocicletas por comodidad (ahorro de tiempo) o estilo de vida (diversión). Son profesionales con presiones laborales y económicas. Se sienten expuestos a múltiples sacrificios para obtener mayores comodidades. Se sienten inseguros por la falta de educación vial. El tiempo es un factor importante para ellos. Personas de decisión independiente respecto a temas laborales y de emprendimiento. Su mayor miedo son los accidentes, la muerte, el fracaso de sus metas propuestas.
 - Buscan darle a su moto lo mejor, usando aceites sintéticos /semisintéticos. Deciden la marca y tipo de aceite por recomendación de mecánicos pensando en el cuidado y realizan el proceso ellos mismos.
- **Motociclistas para trabajo (*courier o delivery*)**
 - Personas que usan la moto por sobrevivencia y necesidad, regularmente con más de un trabajo y en constante búsqueda de generar más ingresos.
 - El tiempo y la familia son factores importantes para ellos.
 - La falta de educación vial y el tráfico los hace sentir inseguros y estresados, sienten que viven en peligro constante, que pueden accidentarse en cualquier momento y no volver a casa.
 - Tienen constante contacto con redes sociales, buscan asesoramiento en Facebook, clubes de moteros o expertos en temas de motos, en quienes soportan sus decisiones de compra de aceites o necesidades para la moto.
 - Optan por aceites sintéticos/semisintéticos buscando darle lo mejor a su moto.

Gráfico 6. Emphaty map de motociclista de uso particular

<p>¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?</p> <p>Sienten una clara diferencia entre ir en auto e ir en moto. Indican que las calles están llenas de estrés y existe un miedo a los accidentes, ya que no existe una educación vial correcta.</p>	<p>¿QUÉ DICE Y HACE?</p> <p>El motociclista que usa la moto como uso particular, son personas independientes con negocio propio. Usan la moto para ahorrarse tráfico o para descanso o diversión. Sienten que la vida hoy es día es estresante por las presiones laborales y económicas; y además es insegura por la delincuencia.</p>
<p>¿QUÉ OYE?</p> <p>En tráfico en las calles, el sonido de su motor. Escuchan las recomendaciones de sus mecánicos de confianza, casa concesionaria y/o amigos. Escucha radio en ciertos momentos del día.</p>	<p>¿QUÉ VE?</p> <p>Ve que el parque automotor de motos está creciendo. En sus ratos libres ven televisión, noticieros o TV cable. Revisan redes sociales durante la mayor parte del día.</p>
<p>Esfuerzos:</p> <p>Les da miedo morir o quedar limitado a consecuencia de accidentes u robo de la moto Al fracaso, no cumplir metas</p>	<p>Resultados:</p> <p>Salud para ellos y familia. Moto nueva Mayor dinero y buen trabajo</p>

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 7. Emphaty map de motociclista delivery o courier

<p>¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?</p> <p>Sienten que en la vida hoy en día hay más responsabilidad, deben tener más de un trabajo para poder solventar la economía del hogar. El tráfico está empeorando y deben manejar con cuidado porque vehículos de mayor tamaño no los respetan.</p>	<p>¿QUÉ DICE Y HACE?</p> <p>La moto es su principal herramienta de trabajo (como courier o delivery) manejan en horarios rotativos y tienen más de un trabajo, ya que indican que el sueldo de un motorizado no es un muy rentable. Suelen descansar los domingos y pasar tiempo con la familia.</p>
<p>¿QUÉ OYE?</p> <p>Sonido del tráfico y su motor. Escuchan las recomendaciones de los mecánicos de confianza, concesionario de motos y/o recomendaciones de amigos de trabajo. Escuchan radio de noticias en la mañana y en las tardes música.</p>	<p>¿QUÉ VE?</p> <p>El mapa de rutas a seguir según trabajo que tienen (reparto de comida, Courier) El tráfico en las mañanas. La mayor parte del día ven su celular, se conectan a sus redes sociales y ven página relacionadas a motos.</p>
<p>Esfuerzos:</p> <p>Accidentes, Peligro en las calles Delincuencia, robos</p>	<p>Resultados:</p> <p>Negocio propio, nueva moto, estabilidad económica y emocional Viajar</p>

Fuente: Elaboración propia 2018

- Conductores de trimotos
 - Personas trabajadoras y familiares, que encontraron un buen equilibrio entre ambos temas. Su moto les permite equilibrar su tiempo entre la familia (dejando a sus hijos en el colegio, haciendo mercado) y trabajo.
 - Se desconectan de la rutina disfrutando del tiempo en familia y conectándose a redes sociales.
 - Tienen un alto nivel de estrés por el tráfico, la inseguridad y el incremento de costo de vida. Los dos primeros los hace pensar que pueden no volver a casa o sufrir accidentes.
 - Sus aspiraciones a futuro son superar a su familia, brindar una profesión a sus hijos, terminar sus casas.
 - Ellos mismos deciden la marca y tipo de aceite, hacen el cambio de aceite y confían en recomendaciones de sus mecánicos. Para temas personales recurren a personas adultas con experiencia.

Gráfico 8. Emphaty map de conductor de trimoto

<p>¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?</p> <p>Piensa que su trabajo dará a sus hijos la oportunidad de seguir una carrera profesional. Su mayor responsabilidad es llevar ingresos diarios a la familia. Sienten que la vida es dura, acelerada y estresada.</p>	<p>¿QUÉ DICE Y HACE?</p> <p>Indican que la mototaxi es su herramienta de trabajo, mantenerla implica gasto pero es necesario para el buen funcionamiento, se debe hacer a tiempo. El mototaxista trabaja 6 días a la semana, entre 8 y 14 horas al día. Tienen lapsos de descanso al medio día en los que pasa tiempo con la familia.</p>
<p>¿QUÉ OYE?</p> <p>Escuchan las recomendaciones de los mecánicos de confianza, familiares y amigos con experiencia. Medios usados: radio, noticieros.</p>	<p>¿QUÉ VE?</p> <p>El paradero, el mercado, el tráfico, las rutas a seguir, las colas en los paraderos (áreas de tránsito delimitadas), periódicos populares, mujeres atractivas, la competencia, a otros mototaxistas. Paneles, la publicidad en televisión (noticieros, programas concurso, programas deportivos).</p>
<p>Esfuerzos:</p> <p>Accidente de trabajo, delincuencia (robo de vehículo) Enfermedades, vehículo malogrado</p>	<p>Resultados:</p> <p>Casa propia, negocio propio Hijos profesionales, salud y bienestar</p>

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Estrategia competitiva

Según Kotler y Keller (2012), existen cuatro estrategias competitivas: líder del mercado, retador, seguidor y especialista en nichos.

La estrategia competitiva que se plantea para Shell Advance, en las tres categorías de lubricantes para motocicletas, es la de retador. En mineral se buscará quitarle participación de mercado a Repsol, que lidera esta categoría. Y, para semisintético y sintético, se confrontará a Motul. A largo plazo el objetivo es lograr la posición de líder de mercado.

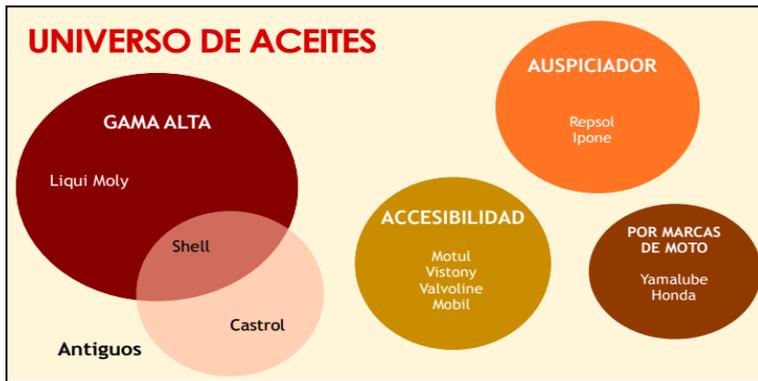
En los gráficos 9, 10 y 11 se muestran las percepciones del consumidor respecto Shell, Repsol, Motul y el resto de las marcas. La estrategia competitiva se respalda en la percepción de calidad y confianza que tiene el usuario respecto a los lubricantes Shell Advance. Por su parte, Repsol tiene la percepción en el segmento de conductores de trimoto y motociclistas particulares como un lubricante de baja calidad y de emergencia, mientras que el lubricante Motul es considerado como un lubricante de calidad y accesible (Claridad 2018).

Gráfico 9. Percepción de marcas de lubricantes de conductores de trimoto



Fuente: Estudio etnográfico de Claridad 2018

Gráfico 10. Percepción de marcas de lubricantes de motociclistas delivery o courier



Fuente: Estudio Etnográfico de Claridad 2018

Gráfico 11. Percepción de marcas de lubricantes motociclistas uso particular



Fuente: Estudio etnográfico de Claridad 2018

6. Estrategia de marca

La marca Shell cuenta con alta conciencia y recordación, siendo reconocida por la calidad y confianza que brinda (Claridad 2018). La estrategia de marca de los lubricantes para motos Shell Advance será la de apalancarse en los elementos en los que ya está posicionada la marca Shell.

Los conductores de trimoto asocian la marca Shell principalmente con garantía, color amarillo y buena marca; los motociclistas *delivery* y *courier*, con color amarillo, seguridad y garantía; y los motociclistas particulares, con prestigio, calidad y tradición (Claridad 2018). Las asociaciones de marca obtenidas están relacionadas a la línea Shell Helix (lubricante para autos), dado que,

en dicha línea, Shell es la marca líder del mercado, por lo que el reto de Shell es trasladar estas asociaciones a la línea de lubricantes para motos Shell Advance.

7. Estrategia de clientes

Según el análisis del mercado, se dirigirá la estrategia hacia dos tipos de cliente: usuario final y canal. En los consumidores finales, se trabajará en construcción de la marca con el propósito de lograr posicionarla en una de las TOM (1 o 2). En los puntos de venta, talleres mecánicos y lubricentros, la estrategia estará enfocada en brindar mayor valor al negocio (para buscar el impulso en el PDV) y capacitaciones e incentivos a los mecánicos (para buscar la recomendación de producto).

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Shell Advance es el único lubricante con tecnología *pure plus*, lo que brinda un lubricante mucho más limpio, debido a que la base es a partir de gas natural (Nexo Lubricantes 2018). Esto brinda mayores beneficios de protección superior que el resto de los lubricantes con base de petróleo.

1.1. Portafolio

Shell Advance ofrece 3 tipos de lubricantes para motos de 4 tiempos: sintético, semisintético y mineral. Las presentaciones de producto son en envases de 1 litro para los 3 tipos de lubricantes.

Tabla 23. Portafolio de productos Shell Advance

Tipo de producto	Shell Advance Ultra 4T 10W40	Shell Advance 4T AX7 15W50	Shell Advance 4T AX5 20W50
Tipo de tecnología	Sintética (<i>pure plus</i>)	Semisintético	Mineral
Características	Aceite para motor de motocicleta de 4 tiempos totalmente sintético diseñado para ofrecer el máximo rendimiento de Shell en las motos modernas de cuatro tiempos. Shell Advance Ultra proporciona lo último de Shell en protección y rendimiento para todas las motos modernas, de cualquier cilindrada. Shell Advance Ultra es el único lubricante con la tecnología <i>pure plus</i> (lubricante con base de gas natural).	Shell Advance 4T AX7 es un aceite semi sintético ideal para los motores de motocicletas de 4 tiempos de altas prestaciones. Estos motores exigentes otorgan alta potencia y requieren rendimiento fiable del aceite bajo condiciones estresantes. Shell Advance ayuda a su motocicleta para que trabaje a su plena potencia haciéndola responder al mínimo toque del acelerador.	Shell Advance 4T AX5 es un aceite mineral premium especialmente desarrollado para motores de motocicletas de 4 tiempos con la cilindrada estándar o media, que exigen un aceite de motor con las prestaciones confiables bajo un rango de condición del tipo “arranque-para” a lo largo del viaje.
Uso:	Para motos modernas	Para motos de altas prestaciones y usos	Para motos de cilindrada estándar o media

Fuente: Shell Advance 2018

1.2. Comparativo técnico lubricantes en el mercado peruano

- Comparativo lubricante mineral

En el Anexo 2 se muestra la definición de los criterios a comparar de los lubricantes. Los lubricantes de tecnología mineral que lideran el mercado peruano son de desempeño similar, no hay diferenciación significativa entre marcas (ver tabla 24).

En la tabla 24 se muestra un comparativo de las principales características de un lubricante, por ejemplo, el lubricante Shell Advance 4T AX5 20W50 es un lubricante cuyo grado de viscosidad es 20W50; 20W indica la facilidad con que el lubricante puede ser bombeado a bajas temperaturas (mientras más bajo es este valor mayor facilidad de bombeo a temperaturas bajas) y 50 es el grado de viscosidad real del lubricante a la temperatura de operación del motor, siendo su índice de viscosidad 120. Este valor es el indicador de cómo se mantiene o varía la viscosidad según la temperatura, cuanto más alto es el índice, más estable es la viscosidad del lubricante.

Tabla 24. Comparativo de lubricantes minerales

Producto	Shell Advance 4T AX5 20W50	Motul 3000 4T 20W50	Castrol Actevo 4T 20W50	Mobil Super Moto 4T 20W50	Repsol Moto Rider 4T 20W50
Grado de viscosidad	20W-50	20W-50	20W-50	20W-50	20W-50
Viscosidad cinemática ¹² (mm ² /s) a 100 °C	18,1	19,6	19	18,8	19,3
Índice de viscosidad	120	128	123	133	126

Fuente: Motul, Repsol, Castrol, Shell, Mobil 2018

- Comparativo lubricante semisintético

En la tabla 25 se aprecia que los lubricantes de tecnología semisintética del mercado peruano tienen características similares, salvo por los valores de índice de viscosidad, Shell Advance es el de mayor valor; cuanto más alto es este índice, más estable es la viscosidad del lubricante, por lo que Shell Advance garantiza se mantengan los valores de viscosidad y se tenga un mejor desempeño del vehículo.

¹² La viscosidad cinemática es la medida de resistencia de un fluido al deslizamiento, está expresado en milímetros cuadrados por segundo. Una de las variables que considera esta medida es la temperatura del fluido y para la medida estándar de lubricantes se consideran los 100 °C.

Tabla 25. Comparativo de lubricantes semi sintéticos

Producto	Shell Advance 4T AX7 15W50	Motul 5100 4t 15W50
Viscosidad	15W50	15W50
Viscosidad cinemática (mm ² /s) a 100 °C	19,1	18,3
Índice de viscosidad	184	148

Fuente: Motul, Shell 2018

- Comparativo lubricante sintético

El índice de viscosidad de Shell es superior al resto de marcas del mercado, por lo que Shell Advance garantiza se conserven los niveles de viscosidad conforme se realice el aumento de la temperatura. Asimismo, Shell Advance es el único lubricante con base de gas natural, lo que hace que sea un lubricante limpio, lo cual permite que tenga un rendimiento superior (ver tabla 266).

Tabla 26. Comparativo de lubricantes sintéticos

Producto	Shell Advance Ultra 4T 10W40	Motul 7100 4T 10W40
Viscosidad	10W40	10W40
Viscosidad cinemática (mm ² /s) a 100 °C	15,8	13,5
Índice de viscosidad	172	154

Fuente: Motul, Shell 2018

1.3. Estrategia de producto propuesta

La estrategia inicial será ganar participación de mercado con el lubricante mineral, el cual es el lubricante más consumido. A largo plazo, el enfoque será impulsar la venta de lubricantes sintéticos y semisintéticos, los que tienen el atributo diferenciado tangible sobre la competencia. En la tabla 27 se muestran los resultados de la pregunta realizada a los conductores de trimoto respecto de los atributos que más valoran de su lubricante ideal; el atributo de viscosidad obtuvo el mayor puntaje. De los 48 conductores de trimoto encuestados, 39 lo consideran como el atributo principal; 23, como el segundo atributo más importante; y 8, el tercer atributo más importante, colocando pesos de 3, 2 y 1 a los atributos según orden decreciente de importancia, se obtiene que el 59 % de conductores de trimoto consideran la viscosidad el atributo más valorado.

Tabla 27. Valoración de atributos en un lubricante para conductores de trimoto

Atributo	Atributo top 1	Atributo top 2	Atributo top 3	Puntaje total	Ponderación	Porcentaje
Viscosidad (protección)	39	23	8	70	171	59 %
Garantía (marca reconocida)	4	10	1	15	33	11 %
Mayor periodo entre cambios	2	7	0	9	20	7 %
Precio	2	1	0	3	8	3 %
No definido	1	7	39	47	56	19 %
Total	48	48	48	144	288	
Ponderación (peso)	3	2	1			

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 28 se muestra los resultados de la pregunta realizada a los conductores de motocicletas *delivery* o *courier* respecto de los atributos que más valoran en su lubricante ideal, el atributo de viscosidad obtuvo el mayor puntaje. De los 31 encuestados, 18 consideran como el atributo principal; 10, como el segundo atributo más importante; y 6, el tercer atributo más importante, colocando pesos de 3, 2 y 1 a los atributos según orden decreciente de importancia, se obtiene que el 43 % de motociclistas *delivery* o *courier* consideran la viscosidad el atributo más valorado.

Tabla 28. Valoración de atributos en un lubricante para conductores delivery y courier

Atributo	Atributo top 1	Atributo top 2	Atributo top 3	Puntaje total	Ponderación	Porcentaje
Viscosidad (protección)	18	10	6	34	80	43 %
Garantía (marca reconocida)	5	5	4	14	29	16 %
Mayor periodo entre cambios	5	2	0	7	19	10 %
Control de temperatura	1	1	2	4	7	4 %
Accesible	1	0	0	1	3	2 %
Precio	1	2	1	4	8	4 %
Limpieza de partes	0	0	1	1	1	1 %
No definida	0	11	17	28	39	21 %
Total	31	31	31	93	186	
Ponderación (peso)	3	2	1			

Fuente: Elaboración propia 2018

2. Estrategia de precio

2.1. Price Brand Ladder

Se analizó la posición actual del lubricante Shell Advance en sus precios de venta al canal y al usuario final, con respecto al líder de la categoría.

- Lubricante Mineral AX5 20W50

Precio de Venta al Canal: El precio al que se está vendiendo el lubricante mineral Shell Advance al canal es de S/ 16 por litro (talleres o lubricentros), es un 94 % del precio al que se vende el producto líder al canal (ver gráfico 12). El precio de Shell Advance mineral en el canal está cercano al precio del líder.

Gráfico 12. Price Brand Ladder de lubricante mineral (precio venta canal por litro)

		S/. Litro	% Respecto al líder	
MAINSTREAM	MOTUL 3000 4T 20W50	17.0	100%	 Líder del segmento S/.17
	SHEL ADVANCE 4T AX5 20W50	16.0	94%	
	MOBIL SUPER MOTO 4T 20W50	16.0	94%	
	CASTROL ACTEVO 4T 20W50	14.0	82%	
ECO	REPSOL MOTO TOWN 4T 20W50	12.4	73%	

Fuente: Elaboración propia 2018

Precio de Venta al Usuario final: El líder en lubricantes mineral es Motul con un precio promedio de venta al público de S/ 22 por litro, que es el precio más alto de la escalera, mientras que el lubricante del segmento económico es un 69 % del precio del líder con S/ 15,20 soles por litro.

Shell Advance mineral es un 95 % del precio del líder con S/ 21. El precio de venta al usuario final de Shell Advance mineral está cercano al precio del líder (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Price Brand Ladder de lubricante mineral (precio venta público por litro)



Fuente: Elaboración propia 2018

Se observa que para el canal (talleres y lubricentros), el lubricante mineral que le brinda mayor margen bruto es el lubricante líder del mercado.

Tabla 29. Margen bruto para el canal por venta de lubricante mineral

Lubricante mineral	Margen bruto (S/L)
MOTUL 3000 4T 20W50	S/ 5
SHEL ADVANCE 4T AX5 20W50	S 5
CASTROL ACTEVO 4T 20W50	S/ 3
REPSOL MOTO TOWN 4T 20W50	S/ 2,80
MOBIL SUPER MOTO 4T 20W50	S/ 2

Fuente: Elaboración propia 2018

- Lubricante Semisintético AX7 15W50

Precio de Venta al Canal: El precio Shell Advance al canal es de S/ 20 por litro (talleres o lubricentros) lo que significa ser un 118 % del precio al que se vende producto líder al canal.

Precio de Venta al Usuario final: El precio es S/ 23 por litro, lo que significa un 96 % del precio del producto líder.

Actualmente, la venta de Shell Advance semi sintético está tratando de ser impulsada con una estrategia de precios bajos, en desmedro del margen del canal.

Tabla 30. Margen bruto para el canal por venta de lubricante semisintético

Lubricante semisintético	Margen bruto (S/L)
MOTUL 5100 4T 15W50	S/ 7
SHELL ADVANCE 4T AX7 15W50	S/ 3

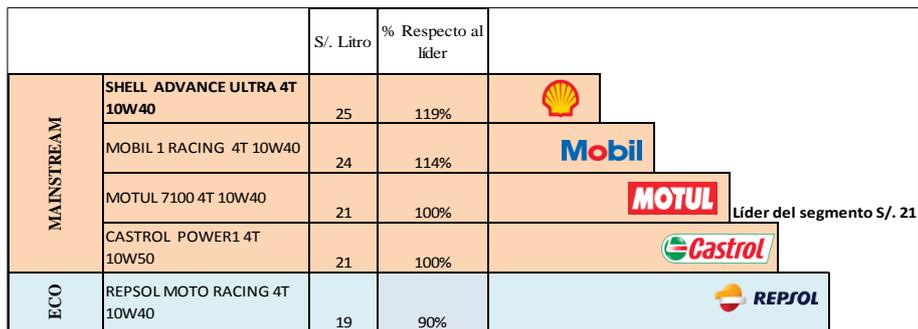
Fuente: Elaboración propia 2018

- Lubricante Sintético ULTRA 10W40

Precio de Venta al Canal: El precio Shell Advance al canal (talleres o lubricentros) es un 19 % más del precio al que se vende el producto líder al canal.

Se observa que Shell Advance sintético es el lubricante que llega con mayor precio al canal de talleres y lubricentros.

Gráfico 14. Price Brand Ladder de lubricante sintético (precio venta canal por litro)



Fuente: Elaboración propia 2018

Precio de Venta al Usuario final: Dentro de la línea de lubricantes sintéticos, el líder tiene un precio promedio por litro de S/ 30, ubicándose dentro del segmento alto de la categoría.

Shell Advance sintético con un valor promedio de S/ 28 por litro es un 93 % del precio del líder, lo que significa que el canal está sacrificando margen para vender el Shell Advance sintético al usuario final. Este nivel de precio puede brindar una sensación de producto de baja calidad.

Gráfico 15. Price brand ladder de lubricante sintético (precio de venta público por litro)

		S/. Litro	% Respecto al líder	
MAINSTREAM	MOTUL 7100 4T 10W40	30	100%	 Líder del segmento S/30
	MOBIL 1 RACING 4T 10W40	30	100%	
	SHELL ADVANCE ULTRA 4T 10W40	28	93%	
	CASTROL POWER1 4T 10W50	26	87%	
ECO	REPSOL MOTO RACING 4T 10W40	25	83%	

Fuente: Elaboración propia 2018

Se observa que, para el canal, el lubricante sintético que le brinda mayor margen es el líder del mercado, mientras que la venta de Shell Advance está tratando de ser impulsada con una estrategia de un precio bajo, en desmedro del margen del canal.

Tabla 31. Margen bruto para el canal en la venta de lubricante sintético

Lubricante sintético	Margen bruto (soles por litro)
MOTUL 7100 4T 10W40	S/ 9
MOBIL 1 RACING 4T 10W40	S/ 6
REPSOL MOTO TOWN 4T 20W50	S/ 6
CASTROL POWER1 4T 10W50	S/ 5
SHELL ADVANCE ULTRA 4T 10W40	S/ 3

Fuente: Elaboración propia 2018

2.2. Disposición de pago

Los usuarios finales, motociclistas particulares, emplean en su mayoría lubricantes del tipo sintético. Según las encuestas realizadas, una mayoría de 39 % de motociclistas particulares estarían dispuestos a pagar entre S/ 26 y S/ 30 por litro por un lubricante ideal, seguido de un 16 % que estaría dispuesto a pagar entre S/ 31 y S/ 35 por litro por un lubricante ideal (ver tabla 32).

Actualmente, Shell Advance sintético está siendo vendido al usuario final a S/ 28 por litro. Un precio bajo en este segmento brinda una sensación de calidad inferior, por lo que la propuesta es el incremento del precio a S/ 30 por litro.

Tabla 32. Disposición de pago por el lubricante ideal del motociclista particular

	Pago actual	Dispuesto a pagar	
Rango de precio	N° de motociclistas	N° de motociclistas	Frecuencia
Entre S/ 15 a S/ 20	2	1	3 %
Entre S/ 21 a S/ 25	11	3	10 %
Entre S/ 26 a S/ 30	7	12	39 %
Entre S/ 31 a S/ 35	4	5	16 %
Entre S/ 36 a S/ 40	1	2	6 %
Más de S/ 40	6	8	26 %
Total general	31	31	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

Los usuarios finales, motociclistas *delivery/courier*, emplean en su mayoría lubricantes del tipo mineral. Sin embargo, el rango de precios que están dispuestos a pagar por el lubricante ideal les permitiría adquirir lubricantes del tipo semisintético.

Sobre la base de las encuestas realizadas, una mayoría de 39 % de motociclistas *delivery/courier* estarían dispuestos a pagar entre S/ 26 y S/ 30 por litro por un lubricante ideal, seguido de un 14 % que estaría dispuesto a pagar entre S/ 21 y S/ 25 por litro por un lubricante ideal (ver tabla 33). Actualmente, Shell Advance Semisintético está siendo vendido al usuario final a un precio de S/ 23 por litro. La propuesta es el incremento del precio de venta al usuario final de Shell Advance Semisintético a S/ 24 por litro.

Tabla 33. Disposición de pago por el lubricante ideal del motociclista delivery/courier

	Pago actual	Dispuesto a pagar	
Rango de precio	N° de motociclistas	N° de motociclistas	Frecuencia
Entre S/ 15 a S/ 20	1	2	7 %
Entre S/ 21 a S/ 25	10	4	14 %
Entre S/ 26 a S/ 30	11	11	39 %
Entre S/ 31 a S/ 35	4	4	14 %
Entre S/ 36 a S/ 40	2	4	14 %
No saben		3	11 %
Total general	28	28	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

Los usuarios finales, conductores de trimoto, emplean en su mayoría lubricantes del tipo mineral.

Actualmente, Shell Advance Mineral está siendo vendido al usuario final a un precio de S/ 21 por litro. La propuesta es disminuir en S/ 1 el precio de venta al usuario final de Shell Advance Mineral, con lo que el precio de venta bajaría a S/ 20 por litro, este precio sería aún cercano al precio del líder y permitirá incrementar el *market share* actual, ya que es un producto *commodity*.

Sobre la base de las encuestas realizadas, un 40 % de conductores de trimoto estarían dispuestos a pagar entre S/ 17 y S/ 19 por litro por un lubricante ideal, seguido de un 35 % que estaría dispuesto a pagar entre S/ 20 y S/ 22 por litro (ver tabla 34).

Tabla 34. Disposición de pago por el lubricante ideal del conductor de trimoto

	Pago actual	Dispuesto a pagar	
Rango de precio	N° de motociclistas	N° de motociclistas	Frecuencia
Entre S/ 8 a S/ 10	2	0	0 %
Entre S/ 11 a S/ 13	15	0	0 %
Entre S/ 14 a S/ 16	15	1	2 %
Entre S/ 17 a S/ 19	7	19	40 %
Entre S/ 20 a S/ 22	4	17	35 %
Entre S/ 23 a S/ 25	3	3	6 %
Entre S/ 26 a S/ 28	1	3	6 %
Entre S/ 29 a S/ 31	0	2	4 %
Entre S/ 32 a S/ 34	1	1	2 %
Entre S/ 35 a S/ 37	0	1	2 %
Entre S/ 38 a más	0	1	2 %
Total general	48	48	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

2.3. Estrategia de precios propuesta

- Estrategia de precios para el canal

Se plantea la estrategia de brindar un mejor margen al canal respecto al líder de la categoría. El distribuidor de Shell deberá colocar los lubricantes Shell Advance en el canal a un precio de venta inferior de S/ 2 respecto al líder de la categoría. Dado que no se posee un control directo de los precios a los que el distribuidor vende al canal (talleres/lubricentros) se dispondrá de un equipo de mercaderistas que visitarán los principales talleres y lubricentros. Dicho equipo será contratado por Nexo y su función será apoyar al canal con la venta de Shell Advance y con el control de precios.

- Estrategia de precios usuario final

El precio al usuario final, para el caso de lubricante mineral, será de S/ 20, que corresponde a la disponibilidad de pago de los conductores de trimotos por un lubricante de calidad. En el caso de los lubricantes del tipo semisintético y sintético se manejarán precios iguales a los de Motul, líder de la categoría, esta decisión se basa en que Motul es la única marca que se ha desarrollado de manera relevante en esta categoría y por ello Shell Advance debe ser percibido como un lubricante de calidad igual o superior a la de Motul.

La tabla 35 muestra el resumen de la estrategia de precios planteada, uno de los puntos a trabajar es que Shell Advance sea el lubricante que deberá de brindar el mejor margen bruto al canal.

Tabla 35. Estrategia de precios al canal y usuario final

Categoría	Marca	Estrategia para el usuario final	PV usuario final	Estrategia para el canal	PV canal	MB canal S/	MB canal %
Mineral	MOTUL	Debajo de Motul en S/ 2	22	Debajo de Motul en S/ 2	17	5	23 %
	SHELL ADVANCE		20		15	5	25 %
Categoría	Marca	Estrategia para el usuario final	PV usuario final	Estrategia para el canal	PV canal	MB canal S/	MB canal %
Semisintético	MOTUL	Parity con Motul	24	Debajo de Motul en S/ 2	17	7	29 %
	SHELL ADVANCE		24		15	9	38 %
Sintético	MOTUL	Parity con Motul	30	Debajo de Motul en S/ 2	21	9	30 %
	SHELL ADVANCE		30		19	11	37 %

Fuente: Elaboración propia 2018

3. Estrategia de canal

3.1. Situación actual de los canales de venta

En Lima existen 1.898 puntos de venta donde se pueden encontrar lubricantes para motocicletas (Meiko 2018). En ellos, la marca Shell Advance solamente se encuentra presente en 710; es decir, los productos de la marca están en el 37 % de puntos de venta quiere decir que existen 1.188 puntos de venta donde ingresar.

Para el desarrollo del análisis y la definición de la estrategia de canales se han considerado únicamente los principales puntos de venta (lubricentros, talleres mecánicos, estaciones de servicio y tiendas de repuesto), debido a que estos representan el 93 % del total de puntos de venta en Lima.

Tabla 36. Penetración de lubricantes Shell en los puntos de venta Lima

Penetración Shell Advance los puntos de venta en Lima		
Puntos de venta en Lima	1.898	100 %
Puntos de venta en los que se encuentra Shell Advance	710	37 %
Puntos de venta sin cobertura	1.188	63 %

Fuente: Estudio Meiko 2018

3.2. Atractividad del producto para el canal bajo el modelo ACAI

La atractividad del producto para el canal se ha analizado utilizando el modelo de Acción Comercial Análisis Integral (ACAI) desarrollado por Pedro José de Zavala, director de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. El modelo considera variables que agrega o restan atractividad al producto.

Se han analizado independientemente cada variable del modelo ACAI para los dos grupos de puntos de venta que se desarrollan en esta tesis. Luego de analizar la situación actual se ha elaborado un segundo cuadro en el que se plantea corregir los puntos débiles que se han detectado inicialmente. El objetivo de este ejercicio ha sido determinar dónde se deben dirigir los esfuerzos para que el producto sea más atractivo para los puntos de venta, especialmente para lubricentros y talleres mecánicos, ya que es imperativo para la marca ingresar a la mayor cantidad de puntos de venta en Lima Metropolitana.

Tabla 37. Actual atraktividad para el canal (ACAI)

Punto de venta	Lubricentros u oleo centros y talleres mecánicos	Estaciones de servicio y tiendas de repuesto
Descripción del punto de venta	Brindan el servicio de cambio de aceite, agregando directamente valor al producto.	El valor que agregan es el <i>mix</i> de productos complementarios relacionados al mantenimiento de vehículos motorizados.
Importancia del producto para el canal	El producto es muy importante para estos canales, principalmente para los lubricentros que brindan un servicio dependiente de estos productos. Los talleres brindan mayor variedad de servicios.	Los lubricantes son poco importantes, representan una pequeña parte de las ventas realizadas por estos establecimientos. Aproximadamente 5% según expertos.
Empresa	La empresa es importante para los canales ya que Nexo Lubricantes es representante de Shell Advance en Perú. Además, la marca Shell está posicionada como referente y es líder en la categoría de lubricante para automóviles.	La empresa es medianamente importante para estos canales. Considerando el <i>mix</i> de productos además de los varios proveedores que manejan, una empresa especializada en una categoría de productos no termina siendo más que un proveedor.
Valor del producto o servicio	Agregan valor del producto en el servicio de cambio de aceite. Además, los clientes reciben recomendaciones por parte de los mecánicos, expertos técnicos de la categoría.	Estos canales agregan poco valor al producto. Son pocas las Estaciones de Servicio que brindan el servicio de cambio de aceite. El valor que añaden estos canales consiste en la variedad de productos relacionados que se pueden encontrar en el mismo lugar.
Margen	Margen medio respecto al líder de la categoría. Los márgenes de Shell Advance son menores para sintéticos y semisintéticos (Shell Advance 13 % y Motul 30 %) y para mineral es casi el mismo, entre 23 % y 24 %. No existe una diferenciación clara de los márgenes y precios de los productos entre los distintos puntos de venta.	
Calidad del contacto	Calidad del contacto básica, a través de 23 vendedores del distribuidor, para todos los productos Shell. Se limita a levantar de pedidos y entregar productos. Por su parte, Nexo Lubricantes está en contacto con el canal al momento de implementar las actividades BTL. Otra actividad que realiza Nexo Lubricantes son los eventos de lanzamiento donde convoca a los principales puntos de ventas.	
Relacionamiento	Bajo nivel de relacionamiento, no es más que transaccional y principalmente se da por medio del distribuidor regional. Solamente en el servicio postventa, Nexo Lubricantes atiende los reclamos que llegan del distribuidor por deficiencias en los productos.	
Promoción	El nivel de promoción de Shell Advance es menor respecto al líder de la categoría. Toda comunicación y despliegue de campañas BTL es genérica y se basa en las directrices de la casa matriz. La comunicación principalmente es a través de radio y medios digitales, y está dirigida al cliente final. Las activaciones en el punto de venta se realizan principalmente en Estaciones de Servicio.	
(-) Precio y crédito	Precios no controlados y casi no se manejan líneas de crédito. Existen precios recomendados que son muy similares a los de la competencia, tanto para los canales como para el distribuidor. Sin embargo, en el mercado el precio al público se encuentra muy disperso entre los distintos puntos de venta. El distribuidor regional se encarga de evaluar y asignar líneas de crédito y usualmente no se trabaja al crédito.	
(-) Esfuerzo para comercializar el Producto	Poco esfuerzo por parte de este grupo de canales. Los clientes acuden por el servicio, más que por el producto. Se ha observado que algunos usuarios desconocen la marca o tipo de lubricante que utiliza su vehículo ya que confían en los mecánicos.	Mediano esfuerzo para comercializar los productos. Por ser un consumible necesario para el funcionamiento de los vehículos, el usuario de motocicletas tiene la necesidad de comprar este producto con cierta periodicidad. Sin embargo, es muy difícil que cambie su elección respecto a la marca del producto ya que deciden principalmente por recomendaciones y experiencias pasadas.

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 38. Propuesta de atractividad para el canal (ACAI)

Punto de venta	Lubricentros u oleo centros y talleres mecánicos	Estaciones de servicio y tiendas de repuesto
Descripción del punto de venta	Brindan el servicio de cambio de aceite el cual agrega valor directamente al producto.	Funcionan como <i>retails</i> de muchos productos. El valor que agregan es el mix de productos complementarios.
Importancia del producto para el canal	El producto es muy importante para estos puntos de venta. Principalmente para Lubricentros que brindan un servicio que depende íntegramente de estos productos. Para talleres, este servicio es uno de varios otros servicios que brinda.	Los lubricantes son poco importantes, representan una pequeña parte de las ventas realizadas por estos establecimientos. Aproximadamente 5% según expertos.
Empresa	Revalorizar la importancia de la empresa para estos canales. Shell Advance debe consolidarse como una marca independiente de Shell y aun así ser un referente del segmento de lubricantes. Se debe lograr con la mayor inversión en publicidad.	Mejorar la Atractividad de la empresa para estos canales. Reforzar la vinculación con Shell y la marca Shell Advance.
Valor del producto o servicio	Incrementar el valor que el producto genera el canal. Incentivar la venta de productos de Shell Advance mediante comisiones diferenciadas por tipo de producto. Además, los miembros de estos canales se capacitarán para mejor la asesoría al cliente final.	Mejorar el valor que estos canales pueden agregarle al producto. No se forzará a estos canales ya que la naturaleza de estos es distinta a los que brindan servicio de cambio de aceite. De todos modos, se incentivará la venta de productos Shell Advance.
Margen	Generar márgenes diferenciados por productos y canales. Mayor margen para los productos semisintético (33 %) y sintético (34 %). En mineral el margen sería menor (23 %).	Margen medio al mercado. Para las tres categorías de productos, igualar el margen que obtiene estos canales respecto al líder de la categoría.
Calidad del contacto	Para mejorar la calidad de contacto, se incorporan 5 vendedores exclusivos de lubricantes para motocicletas y trimotos, cuya función inicial será captar nuevos puntos de venta y posterior mantenimiento. Los 23 vendedores actuales se enfocarán en incentivar las ventas a sus clientes actuales. Implementar mercaderistas para dar seguimiento a los clientes actuales y controlar que se respeten los precios de venta al canal y cliente final.	
Relacionamiento	El nivel de relacionamiento mejorará debido a que se tendrá una fuerza de ventas especializada en motos, asimismo las mercaderistas asegurarán que los puntos de venta perciban los márgenes definidos, así como otros beneficios.	
Promoción	Incrementar la inversión en publicidad en radio y medios digitales, específicamente dirigida al cliente final. Desarrollar comunicación diferenciada dirigida a los canales. Despliegue BTL en el punto de venta dirigida los clientes finales, diferenciando por tipo de canal.	
(-) Precio y crédito	Homologación de precios finales para todos los puntos de venta. Precios finales iguales a los del líder de categoría para semisintético y sintético. Precios menores al del líder de categoría de Minerales.	
	Control de precios del distribuidor, de modo que Lubricentros y talleres mecánicos marginen lo establecido. Asegurar un mayor margen para semisintético y sintético respecto al líder de la categoría.	Control de precios del distribuidor para que logren los márgenes establecidos. Asegurar un mayor margen para Semisintéticos y Sintéticos.
(-) Esfuerzo para comercializar el producto	Poco esfuerzo por parte de este grupo de canales. Los clientes acuden por el servicio más que por el producto. Se ha observado que algunos usuarios desconocen la marca o tipo de lubricante que utiliza su vehículo ya que confían en los mecánicos.	Mediano esfuerzo para comercializar los productos. Por ser un consumible necesario para el funcionamiento de los vehículos, el usuario de motocicletas tiene la necesidad de comprar este producto con cierta periodicidad. Sin embargo, es muy difícil que cambie su elección respecto a la marca del producto ya que deciden principalmente por recomendaciones y experiencias pasadas.

Fuente: Elaboración propia 2018

- Actual estructura de canales

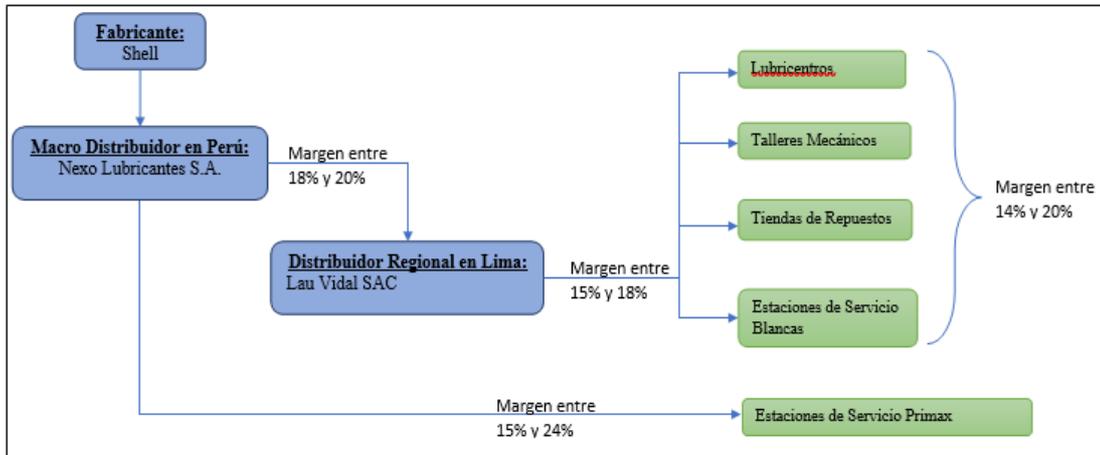
Se ha observado en la estructura de canales actual que la empresa clasifica los puntos de venta por tipo de establecimiento, sin tener en cuenta que un grupo de estos, los lubricentros y talleres mecánicos, brindan el servicio de cambio de aceite, añadiendo valor directamente a la propuesta de valor del producto. Por ello, es necesario desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo de canales, priorizando aquellos que suman a la propuesta del producto.

Por otro lado, no existen controles claros que aseguren el cumplimiento de los lineamientos de la empresa. Uno de los síntomas que se observó al realizar el levantamiento de precios en el mercado ha sido encontrar precios de venta al público muy dispersos entre los distintos puntos de venta. En este sentido, el rol que actualmente cumple el distribuidor regional es únicamente el de una fuerza de ventas que coloca producto y toma pedidos. En este punto se considera necesario implementar controles que aseguren el correcto cumplimiento de la estrategia definida por el macrodistribuidor tanto a nivel de distribuidores regionales como los puntos de venta.

3.3. Arquitectura de canales propuesta

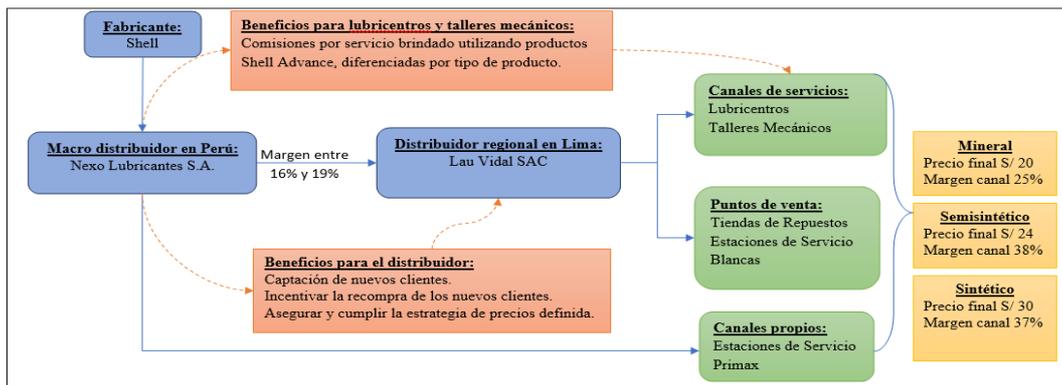
En la estructura de canales propuesta lo primero ha sido agrupar los puntos de venta en dos grupos. Primero, los que brindan el servicio de cambio de aceite y con ello agregan valor directamente al producto. Luego, los puntos de venta que realizan la venta al detalle, agregar valor de una forma tan evidente. El agrupamiento de los puntos de venta ayudará a gestionar estrategias diferenciadas con cada grupo, así como definir controles que permitan alinearlos a la estrategia definidas por Primax. El principal objetivo de implementar controles es alinear y reforzar la estrategia de Primax a lo largo de los distintos canales. Esto involucra homologar la estrategia de precios de los distintos puntos de venta, así como incentivar la venta de productos de mayor margen como son los lubricantes semisintéticos y sintéticos.

Gráfico 16. Estructura actual de canales



Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 17. Arquitectura de canales propuesta



Fuente: Elaboración propia 2018

3.4. Objetivos de la estrategia de canales

- Obtener la presencia de Shell Advance en el 100 % de los puntos de venta de lubricentros y talleres mecánicos
- Asegurar el alineamiento de los precios finales definidos por la macrodistribuidora a lo largo del 100 % de los distintos canales de venta
- En los puntos de venta actuales, incrementar en 50 % la venta de lubricantes Shell Advance semisintético y sintético

3.5. Estrategia de canales propuesta

- Siguiendo lo definido en la estrategia de precios, se debe alinear los precios de venta al público de los distintos canales para cada una de las categorías de productos. El mismo trabajo de alineamiento de precios se debe realizar con el distribuidor regional, ya que parte del objetivo de cumplir con esta homologación de precios es lograr que los puntos de venta perciban los márgenes definidos, mayores a los del líder de la categoría.

Tabla 39. Precios propuestos de venta al usuario final y canal

Precios en Soles	Mineral	Semisintético	Sintético
Precio de venta final	S/ 20	S/ 24	S/ 30
Precio de ventas al canal	S/ 15	S/ 15	S/ 19
Margen del canal	25 %	38 %	37 %

Fuente: Elaboración propia 2018

- Adicionalmente, al canal se le brindará comisiones diferenciadas por producto vendido. Las ventas de lubricantes semisintético y sintético generarán mayores comisiones al canal.

Tabla 40. Estructura de comisiones al canal

Estructura de comisiones por Ventas de Shell Advance			
Comisión en soles por envase	Mineral	Semisintético	Sintético
	S/ 1	S/ 1,50	S/ 2

Fuente: Elaboración propia 2018

- El distribuidor regional deberá de alinearse a la estrategia de precios de venta propuestos al canal e incentivar la venta de productos de mayor margen. A continuación se detalla los márgenes otorgados al distribuidor para la comercialización de Shell Advance.

Tabla 41. Márgenes propuestos para el distribuidor regional

Márgenes propuestos para el distribuidor regional			
Tipo de lubricante	Mineral	Semisintético	Sintético
Margen porcentual	10 %	15 %	20 %

Fuente: Elaboración propia 2018

Cálculo de rentabilidad de canales

Para calcular la rentabilidad actual de los puntos de venta, en cada categoría de producto se consideran los precios promedios, estos datos se han obtenido del levantamiento de precios realizado. Para el cálculo de la rentabilidad del distribuidor regional, se consideran los precios promedios a los cuales Nexo Lubricante está vendiendo los productos al distribuidor, pero teniendo en cuenta los descuentos que también se otorgan. Finalmente, los costos de los productos se han obtenido de data interna de la empresa, estos consideran descuentos y otros costos, así como el efecto del tipo de cambio.

Tabla 42. Rentabilidad actual para talleres y lubricentros

Situación actual	Repsol	Motul		Shell Advance		
Puntos de venta	Mineral	Semisintético	Sintético	Mineral	Semisintético	Sintético
Precio de venta al usuario final	S/ 15,20	S/ 24	S/ 30	S/ 21	S/ 23	S/ 28
Precio de ventas al canal	S/ 12,40	S/ 17	S/ 21	S/ 16	S/ 20	S/ 25
Margen del canal S/	S/ 2,8	S/ 7	S/ 9	S/ 5	S/ 3	S/ 3
Margen del canal %	18 %	29 %	30 %	24 %	13 %	11 %

Fuente: Elaboración propia 2018

La dispersión de los precios finales a lo largo del canal se validó que es, en parte, consecuencia de que el distribuidor tampoco maneja precios de venta homologado para todos los puntos de venta. La primera consecuencia que se observa es que el mismo producto está llegando al cliente final con distintos precios. En segunda instancia, los puntos de venta están marginando porcentualmente muy poco con los productos de Shell Advance.

Tabla 43. Rentabilidad actual distribuidor regional

Distribuidor regional	Mineral	Semisintético	Sintético
Precio de ventas al canal	S/ 16	S/ 20	S/ 25
Precio al distribuidor	S/ 10,60	S/ 11,50	S/ 15
Margen distribuidor S/	S/ 5,40	S/ 8,50	S/ 10
Margen distribuidor %	34 %	43 %	40 %
Nexo Lubricantes			
Precio al distribuidor	S/ 10,60	S/ 11,50	S/ 15
Costo Shell	S/ 8	S/ 10	S/ 11,50
Margen Primax S/	S/ 2,60	S/ 1,50	S/ 3,50
Margen Primax %	25 %	13 %	23 %

Fuente: Elaboración propia 2018

El objetivo del modelo de precios es incentivar la venta de lubricantes Shell Advance, ello implica que los canales puedan marginar más respecto de los productos de la competencia.

El precio al que los lubricantes Shell lleguen a los puntos de venta les brindará un margen S/ 2 y S/ 1 mayor al que obtienen con la venta de productos Motul.

Tabla 44. Rentabilidad propuesta para los puntos de venta

	Mineral	Semisintético	Sintético
Precio de venta usuario final	S/ 20	S/ 24	S/ 30
Precio de ventas al canal	S/ 15	S/ 15	S/ 19
Margen del canal S/	S/ 5	S/ 9	S/ 11
Margen del canal %	25 %	38 %	37 %

Fuente: Elaboración propia 2018

3.6. Rentabilidad propuesta para canales

Según como se ha estructurado la estrategia de precios para los canales, se evidencia que para el caso de lubricentros y talleres mecánicos, quienes comisionarían por las ventas de productos Shell Advance mejorando su rentabilidad respecto al otro grupo puntos de venta. Se puede observar que el efecto de las comisiones no afecta al distribuidor regional, ya que no se pretende incentivar mediante comisiones al distribuidor de los lubricantes semisintético y sintético, sino que se pretende incentivarlo otorgándoles márgenes diferenciados, siendo mayor en el caso de lubricantes sintéticos y en segundo lugar los semisintéticos.

El cálculo de la rentabilidad de cada canal se ha realizado sobre la base de las ventas del 2017, de modo que otras variables como el incremento de la demanda no afecten el resultado. Se concluye que aun con las comisiones a lubricentros y talleres mecánicos la rentabilidad generada por estos canales será mayor a la de las estaciones de servicio y tiendas de repuestos. Esto sucede por el elevado volumen de ventas que generan los puntos de venta que brindan el servicio de cambio de aceite en comparación con los que únicamente revenden el producto.

Tabla 46. Rentabilidad propuesta para Nexo Lubricantes, distribuidor regional y puntos de venta

Puntos de venta	Estaciones de servicio y tiendas de repuestos			Lubricentros y talleres mecánicos		
	Mineral	Semisintético	Sintético	Mineral	Semisintético	Sintético
Precio de venta usuario final	S/ 20	S/ 24	S/ 30	S/ 20	S/ 24	S/ 30
Precio de ventas al canal	S/ 15	S/ 15	S/ 19	S/ 15	S/ 15	S/ 19
Margen bruto del canal S/	S/ 5	S/ 9	S/ 11	S/ 5	S/ 9	S/ 11
Margen bruto del canal %	25 %	38 %	37 %	25 %	38 %	37 %
Comisiones	0	0	0	S/ 1	S/ 1,50	S/ 2
Margen total del Canal S/	S/ 5	S/ 9	S/ 11	S/ 6	S/ 10,50	S/ 13
Margen Total del canal %	25 %	38 %	37 %	30 %	44 %	43 %
Distribuidor regional						
Precio de ventas al canal	S/ 15	S/ 15	S/ 19	S/ 15	S/ 15	S/ 19
Precio al distribuidor	S/ 13,50	S/ 12,75	S/ 15,20	S/ 13,50	S/ 12,75	S/ 15,20
Margen distribuidor S/	S/ 1,50	S/ 2,25	S/ 3,80	S/ 1,50	S/ 2,25	S/ 3,80
Margen distribuidor %	10 %	15 %	20 %	10 %	15 %	20 %
Nexo lubricantes						
Precio al distribuidor	S/ 13,5	S/ 12,75	S/ 15,2	S/ 13,5	S/ 12,75	S/ 15,2
Costo Shell	S/ 8	S/ 10	S/ 11,50	S/ 8	S/ 10	S/ 11,50
Margen bruto S/	S/ 5,5	S/ 2,75	S/ 3,70	S/ 5,50	S/ 2,75	S/ 3,70
Margen bruto %	41 %	22 %	24 %	41 %	22 %	24 %
Comisiones otorgadas	0	0	0	S/ 1	S/ 1,50	S/ 2
Margen total S/	S/ 5,5	S/ 2,75	S/ 3,70	S/ 4,50	S/ 1,25	S/ 1,70
Margen total %	41 %	22 %	24 %	33 %	10 %	11 %

Ventas y rentabilidad por canal	Estaciones de servicio y tiendas de repuestos			Lubricentros y talleres mecánicos		
	Mineral	Semisintético	Sintético	Mineral	Semisintético	Sintético
Ventas en litros	44.140	325	120	176.561	1.302	482
Rentabilidad S/	S/ 242.770	S/ 894	S/ 444	S/ 794,5 25	S/ 1.626	S/ 819
% de la rentabilidad total	23,32 %	0,09 %	0,04 %	76,32 %	0,16 %	0,08 %

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Estrategia de promoción

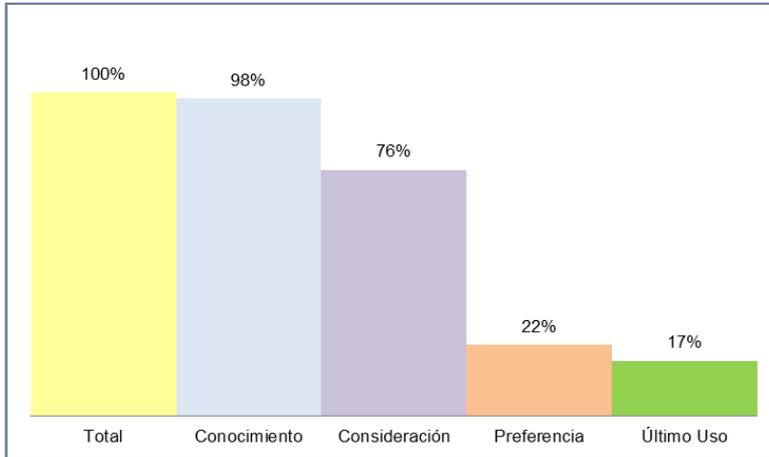
El plan de promoción se dividirá en dos frentes: acciones para el usuario final (conductores de trimoto y motociclistas) y acciones dirigidas al canal, donde intervienen el punto de venta y el mecánico.

4.1. Acciones dirigidas al canal

Según el *funnel* de la marca de Shell Advance en Lima (Kantar 2018) muestra que la principal oportunidad que tiene la marca se da en la conversión de la “consideración” a la “preferencia”, punto en el cual es clave disponibilidad del producto en el canal de venta y la recomendación

del principal influenciador “mecánico”, dado que el 65 % de los consumidores son influenciados por los mecánicos al momento de elegir la marca de lubricante

Gráfico 16. Funnel de marca Shell Advance 2018, Lima



Fuente: Elaboración propia, Kantar Millward Brown 2018

- Estrategia de comunicación al mecánico

Se detalla los hallazgos recogidos de las visitas a campo de los mecánicos:

- Hallazgos del mecánico
 - “Para mí es importante brindar argumentos claros a mis clientes, ellos confían en mí”.
 - “Con la nueva tecnología de motos, los clientes preguntan y uno debe estar preparado”.
 - “Un buen trabajo realizado es mi carta de presentación para futuras recomendaciones”.
 - “Me acostumbré a estar sucio, es parte del trabajo”.
 - “Hago varias cosas cuando no estoy haciendo el cambio de aceite, coloco precios, limpio, reviso inventario, entre otros”.

Se identificó que los mecánicos tenían formación empírica (heredada de familiares) que buscan estar preparados y capacitados para ser los mejores “doctores” para sus clientes. Por otro lado, la apariencia en más del 90 % de los casos es sucia y de grasa. En este contexto y teniendo como premisa la influencia del mecánico, Shell Advance buscará posicionarse dentro del segmento de mecánicos, como la “marca especializada para motos, el que recomienda los profesionales”.

- Plan BTL – punto de venta lubricentro/talleres de moto

Según estudio Meiko 2018, se cuenta con un universo de 1.898 puntos de venta de motos que se encuentran segmentados por 133 tipo A, 247 tipo B+, 437 tipo B y 1,082 tipo C. Para efectos de presupuesto se priorizará la inversión para los clientes de mayor valor, siendo A los clientes de mayor.

En cuanto a la implementación de la comunicación, se tomará como base el lineamiento de la campaña global de Shell Advance, denominada “Desafía tus límites” y se realizará adaptaciones a los contenidos según los beneficios que valora el mercado local y al *target*.

- Visibilidad en el punto de venta

Con el objetivo de tener presencia de marca en uno de los puntos de contacto claves de los consumidores (el punto de venta) se realizará pintado de locales a lubricentros y talleres de motos con el lineamiento de la marca Advance. Este plan iniciará en un primer año con el pintado de locales de 133 puntos de venta tipo A y el segundo y tercer año con 123 puntos, cada año respectivamente.

La inversión consiste en la confección de un letrero con el logo de la marca y el nombre del punto de venta, pintado de fachada, 2 *banners* internos y rejas (si las hubiese). Asimismo, se trabajará bajo los lineamientos de Shell global.

Tabla 47. Inversión primer año en branding

Número de puntos de Venta tipo A	Inversión pintado US\$	Inversión US\$
133	1.438	191.085

Fuente: Elaboración propia 2018

- Material *Point of Purchase* (POP)

Se desarrollará 6 campañas bimensuales dirigidas al consumidor final, que comuniquen los atributos fuertes de la marca:

- Mensaje principal: Shell tiene un aceite especializado para motos, para profesionales.
- Mensaje secundario: Disponible en punto de venta, los beneficios de cada producto.

- Los materiales promocionales serán implementados a través de las mercaderistas con las políticas de una buena colocación.
- El material POP será colocado en los cuatro principales canales de venta donde se está trabajando.

Tabla 48. Inversión en material promocional

Concepto	Tipo de PDV	Inversión US\$
Afiches	A, B+, B, C	US\$ 7.403.96
Exhibidor de producto	A, B+, B	US\$ 19.785.21
Banners PDV lineal	A, B+, B, C	US\$ 23.504.64
Banderolas PDV trimoto	A, B+, B, C	US\$ 41.133.13
Total US\$		US\$ 91.826.95

Fuente: Elaboración propia 2018

- Capacitaciones certificadas a mecánicos

Con el objetivo de profesionalizar a los mecánicos, se considera realizar capacitaciones dirigidas a ellos para mejorar su expertise en el cuidado y mantenimiento de las motos.

Para dimensionar la cantidad de eventos a realizar, se tomó como dato el número de mecánicos por punto de venta del estudio de Meiko. En ella se indica que, el 42 % de puntos de venta de lubricantes cuenta con 2 mecánicos, el 39 % con 1 mecánico y el 11 % con 3 mecánicos. Por ello se infiere que se cuenta con un universo de 2.961 mecánicos en Lima.

Con este dimensionamiento, se propone desarrollar 8 capacitaciones en Lima con un nivel de asistencia esperada de 1.780 mecánicos (60 % del universo) impactando 3 veces al año en las zonas de mayor densidad de motos: Lima Norte y Lima Sur; y 1 vez a las zonas de Lima Este y Centro.

Con respecto a la implementación del evento, se trabajará una alianza con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati), para contar con un expositor de dicha institución y certificar las horas capacitadas. La capacitación se dictará en dos días, el primer día teórico y el siguiente práctico, ambos en el turno noche.

Finalmente, la inversión por asistente considera: costos fijos de la capacitación, como local, expositor y los costos variables, *coffee break*, certificados, separatas, becas y material promocional de la marca.

Tabla 49. Inversión en capacitaciones a mecánicos

Zona	Número de eventos	Asistentes por evento	Total de capacitados	Inversión por asistente	Inversión US\$
Lima Norte	3	230	690	\$28	\$19,368
Lima Sur	3	230	690	\$28	\$19,368
Lima Este	1	200	200	\$28	\$5,614
Lima Centro	1	200	200	\$28	\$5,614
Total	8		1,780		\$49,965

Fuente: Elaboración propia 2018

- Promociones

Para impulsar la rotación de Shell Advance en el punto de venta, se plantea desarrollar dos tipos de promociones.

- Punto de venta: A través de 4 promociones trimestrales con artículos utilitarios para los mototaxistas y motociclistas, como: colgador de llaves, mangas, relojes, entre otros. La mecánica de las promociones será: Por la compra de 2 litros de lubricantes, te podrás llevar gratis un promocional Shell Advance.
- A través de Facebook: Tres promociones/año, donde a través de trivias se sortearán artículos valorados por los motociclistas.

Tabla 50. Inversión en material promocional

Concepto	Inversión US\$
Promoción PDV	US\$ 39.788.80
Promoción digital	US\$ 4.772.73
Total US\$	US\$ 44.561.52

Fuente: Elaboración propia 2018

- Incentivos a mecánicos (*mystery shopper*)

Se premiará el uso y recomendación de los mecánicos a través del *mystery shopper*. Esta actividad se realizará de manera bimensual a los 133 puntos de venta tipo A, y premiará instantáneamente al punto de venta que use y recomiende la marca Shell Advance.

- Primera etapa: Inducción sobre Shell Advance en cada punto de venta
- Segunda etapa: Visitas misteriosas, se premiará instantáneamente aquellos puntos donde el mecánico use y recomiende Shell Advance.
- Tercera etapa: Si el mecánico no recomienda producto, se capacita y se entrega premio consuelo.

Tabla 51. Inversión en incentivos a mecánicos

Número de puntos de venta	Inversión por punto de venta en US\$	Frecuencia	Inversión US\$
133	60	6	47.830

Fuente: Elaboración propia 2018

- Equipo de mercaderistas para mantenimiento PDV

Se contará con un equipo de 13 mercaderistas para el mantenimiento de punto de venta Shell Advance. Estas serán distribuidas por zonas: Lima Sur, Norte, Centro y Este y la función principal del equipo será:

- Mantenimiento del material publicitario en el punto de venta (buena exhibición, colocación POP)
- Monitorear y recolectar los precios de Shell Advance y la competencia
- Impulso a la venta de producto

Tabla 52. Inversión anual en mercaderistas

Número de puntos de venta	Número de mercaderistas	Inversión US\$
1.898	13	59.193

Fuente: Elaboración propia 2018

- Contratación fuerza de ventas y plan de incentivos

Se plantea la contratación de una nueva fuerza de ventas exclusiva de Shell Advance de 5 vendedores especializados. En paralelo, la fuerza de ventas existente incentivará la venta de lubricantes Shell Advance a su cartera actual de clientes. En la primera etapa de 4 meses, los 5 nuevos vendedores, tendrán como objetivo captar nuevos puntos de venta y así poder cubrir el 100 % de puntos de venta exclusivos de motocicletas y trimotos en Lima. En la segunda etapa, los siguientes 8 meses, se reducirá el número de vendedores a 3, quienes darán mantenimiento a los puntos de venta exclusivos de lubricantes para motos.

El incentivo por cada punto de venta nuevo ascenderá a S/ 8. Cabe indicar que se considera como punto de venta nuevo, el no tener registro de venta de Shell Advance durante los últimos 12 meses. Posteriormente se realizará incentivo por penetración de producto por un periodo de 2 meses. El plan de incentivos será diferenciado por tipo de producto siendo: S/ 1,50 por litro al producto mineral y S/ 2 por litro al producto semisintético y sintético, que son los productos de mayor valor para la empresa.

Tabla 53. Incentivos por cobertura y penetración para nueva fuerza de ventas

Por cobertura	Incentivo S/ x litro	Litros máximo	PDV	Vendedor	Inversión cobertura S/
PDV Nuevo	S/ 8,00	-	238	5	S/ 9.504,00
AX5	S/ 1,50	36	238	5	S/ 1.782,00
AX7	S/ 2,00	24	238	5	S/ 2.376,00
Ultra	S/ 2,00	24	238	5	S/ 2.376,00
Total					S/ 16.038,00
Por penetración	Incentivo S/ x litro	Incentivo S/ x caja (1 caja = 12 unid)	N° de cajas Incrementales Máximo	Inversión penetración S/	2 meses
AX5	S/ 1,50	S/ 18,00	2.000	36.000	72.000
AX7	S/ 2,00	S/ 24,00	579	13.896	27.792
Ultra	S/ 2,00	S/ 24,00	300	7.200	14.400
Total				S/ 57.096,00	S/ 114.192,00

Fuente: Elaboración propia 2018

Además, se propone ejecutar un plan de incentivos para la fuerza de venta actual, con el objetivo de incrementar la penetración de Shell Advance en los puntos de ventas actuales. Estos incentivos se llevarían a cabo en dos momentos a lo largo de los próximos doce meses, cada uno tendría una duración de un mes.

Tabla 54. Incentivos por penetración fuerza de ventas actual

	Incentivo S/ x caja (1 caja = 12 unid)	N° de cajas incrementales máximo	Inversión penetración S/	Por 2 meses
AX5	S/ 18,00	2.000	36.000	72.000
AX7	S/ 24,00	579	13.896	27.792
Ultra	S/ 24,00	300	7.200	14.400
Total			S/ 57.096,00	S/ 114.192,00

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 55. Inversión total incentivos

Detalle de inversión FFVV	Inversión S/
Incentivos	S/ 244.422,00
Contrataciones	S/ 41.815,00
Total S/	S/ 286.222,00
Total US\$	US\$ 86.749

(Tipo de cambio: 3,3)

Fuente: Elaboración propia 2018

4.2. Acciones dirigidas al consumidor final

En relación con el consumidor final, se seguirá el lineamiento de la campaña global Shell Advance, con enfoque en los más valorados por los consumidores:

- Protección del motor (viscosidad)
- Garantía/marca reconocida
- Mayor periodo de cambio

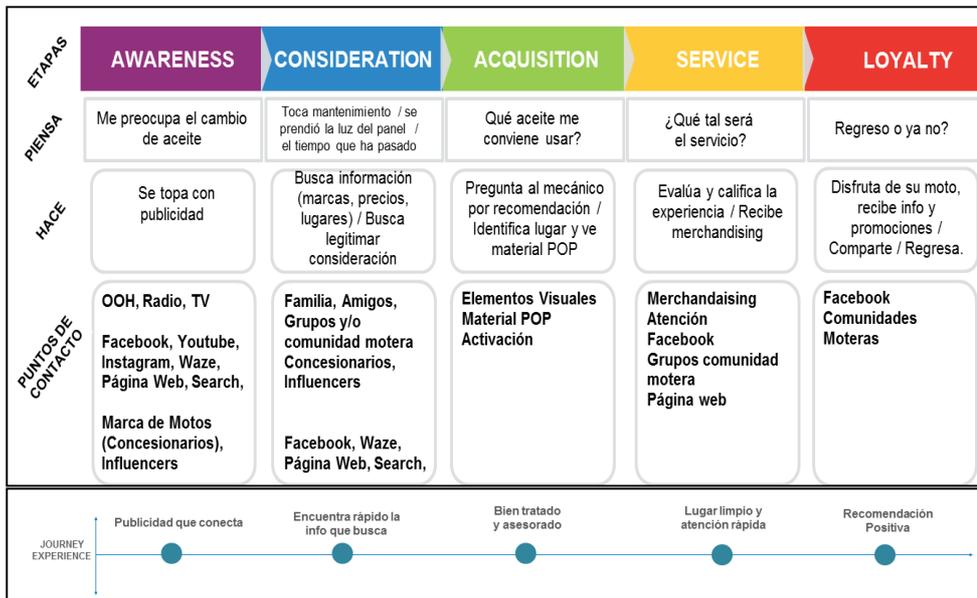
- Plan publicitario

Teniendo como objetivo mejorar la preferencia de marca de Shell Advance, se propone implementar un plan publicitario persuasivo para crear convicción y compra del producto (Kotler y Keller 2012).

Se desarrolló el mapa de experiencia del cliente a nivel general para identificar los puntos de contacto claves y medios afines a la categoría (investigación de mercado propia). Dado ello, se propone implementar plan ATL que busque dar a conocer a la marca Shell Advance como el

aceite especializado para motos “el que recomienda los profesionales” (apelando al mecánico) con el respaldo de la marca Shell.

Gráfico 17. Mapa de experiencia del cliente conductor trimoto/motociclista



Fuente: Elaboración propia 2018

Según las encuestas realizadas, los medios de mayor uso por los consumidores son: radio, periódico y medios digitales y las marcas de medios de mayor consumo y alcance serían: Radio RPP y La Karibëña; diario *Trome* y en digital, Facebook (ver anexos 7, 8 y 9).

Tabla 45. Medios más usados por usuarios finales

Medio más usado	%
Radio	34 %
Facebook	30 %
Periódico	25 %
TV	11 %
Total	100%

Fuente: Elaboración propia 2018

Asimismo, según fuente agencia de medios Spark Foundry y TGI Perú, los medios de mayor afinidad de estos consumidores serían radio e internet.

- Radio: Medio AM. Se conectan desde la madrugada hasta el mediodía. Las noticias son el programa de preferencia.

- Internet: Medio PM. Se conectan entre las 6 pm y 10 pm. Redes: Facebook, Messenger, WhatsApp y YouTube.

Adicionalmente, la agencia recomienda paneles OOH, indicando que el medio más importante para el *target*, debido a la alta exposición en las vías.

- Objetivo inversión ATL

Sobre la base de las encuestas propias y fuente de medios de la agencia, se considerará dentro de la inversión un *fee* de agencia para gestión de inversión en medios, donde el objetivo será obtener un alcance de 60 % e Impactar 3 veces al consumidor final (Spark Foundry 2018).

- Radio

Las emisoras más sintonizadas por los consumidores de esta categoría son RPP y La Karibeña. Se realizarán dos campañas trimestrales: febrero-abril y agosto-octubre. Se estima que la inversión de cada campaña será de US\$ 99.425 aproximadamente.

Tabla 46. Inversión anual en radio

Días de la semana	Horario	Duración en segundos	Emisoras radiales	Costo por segundo (US\$)	Anuncios por año	Inversión anual (US\$)
lunes a viernes	de 7 am a 10 pm	20	RPP	10,83	308	66.733
			La Karibeña	2,58	516	26.582
			Inversión total anual en dólares (US\$)			

Este cálculo no incluye *fee* de agencia (2,5 %).

Fuente: Elaboración propia 2018

- *Spot* publicitario

Dentro de la inversión se considera la creación de un *spot* persuasivo donde muestre la comparación de usar un lubricante genérico vs. Shell Advance. Resaltando los beneficios valorados.

- Paneles *Out of Home* (OOH)

Los distritos de mayor densidad de motos son: Villar El Salvador, San Juan de Miraflores, La Victoria, Comas, Carabayllo (Meiko 2018). Dado ello, se colocarán 7 paneles OOH en las avenidas más transcurridas de dichos distritos.

Tabla 47. Inversión anual en OOH

Elemento	Distrito	Dirección	Costo alquiler
Pantalla led	Javier Prado	Av. Javier Prado cdra. 45	US\$ 27.652
Pantalla led	Villa María del Triunfo	Av. Pachacútec con Av. 26 de noviembre	US\$ 33.182
Pantalla led	La Victoria	Av. Canadá cruce con Av. Nicolás Arriola	US\$ 27.652
Pantalla led	San Juan de Miraflores	Av. Los Héroes	US\$ 36.869
Pantalla led	Comas	Av. Gerardo Unger 337	US\$ 36.869
Valla	Jesús María	Av. Salaverry 2 (Campo de Marte)	US\$ 6.636
Valla	Carabayllo	Av. Tupac Amaru cdra. 42 / Av. Maestro Peruano cdra. 1	US\$ 6.268
Total inversión paneles OOH			US\$ 175.126

Fuente: Elaboración propia 2018

- Digital

Según la encuesta realizada a los usuarios finales (conductores de trimoto y motociclistas), la mayoría se encuentra en redes sociales (ver anexos 21, 22 y 23), principalmente Facebook. Se plantea la inversión en Facebook, YouTube y Google, con un monto anual de US\$ 100.000.

Tabla 48. Inversión anual en digital

Descripción		Fee mensual	Anual
Agencia de publicidad integrada	Digital	US\$ 1.500	US\$ 18.000
Agencia de publicidad integrada	Off	US\$ 1.500	
Central de medios	Digital	US\$ 1.000	US\$ 12.000
Producción digital			US\$ 15.000
Total fee agencia digital		Sub total	US\$ 45.000
Etapas	Lanzamiento	Mantenimiento I	Mantenimiento II y promoción
Meses de duración	4	5	3
YouTube	US\$ 4.400		US\$ 3.300
Facebook alcance (70 %)	US\$ 5.390		
Facebook video (30 %)	US\$ 2.310		
Total en Facebook	US\$ 7.700	US\$ 8.250	US\$ 5.775
Display medios masivos	US\$ 6.600		US\$ 4.950
Google display	US\$ 3.300	US\$ 8.250	US\$ 2.475
Total de inversión mantenimiento digital	US\$ 22.000	US\$ 16.500	US\$ 16.500
Total inversión digital			US\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia 2018

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

En el anexo 14 se muestra el detalle del dinero a invertir en promoción el primer año para el relanzamiento de Shell Advance, se tendrían US\$ 638.788 para gastos en ATL dirigidos al consumidor final y gastos BTL dirigidos al canal y al consumidor final, este monto se ha estimado en base al objetivo de lograr una preferencia de 25 % de Shell Advance, actualmente se tiene una preferencia de 22 % (Kantar 2018).

Se considera un monto de US\$ 107.022 como gastos de control asignados a los mercaderistas Shell y *mystery shopper*. El monto de US\$ 86.749 asignado a las comisiones de incentivos a la fuerza de ventas de los distribuidores y el monto de US\$ 422.326 se manejará como inversión inicial, que se desembolsará en el año cero.

Tabla 49. Presupuesto anual en promoción

Gastos ATL	US\$ 368.441
Gastos BTL	US\$ 270.346
Total Gastos ATL/ BTL	US\$ 638.788
Comisiones de ventas	US\$ 86.749
Gastos de control	US\$ 107.022
Inversión Año 0	US\$ 422.316
Total presupuesto de promoción	US\$ 1.254.875

Fuente: Elaboración propia 2018

2. Estimación de la demanda Shell Advance

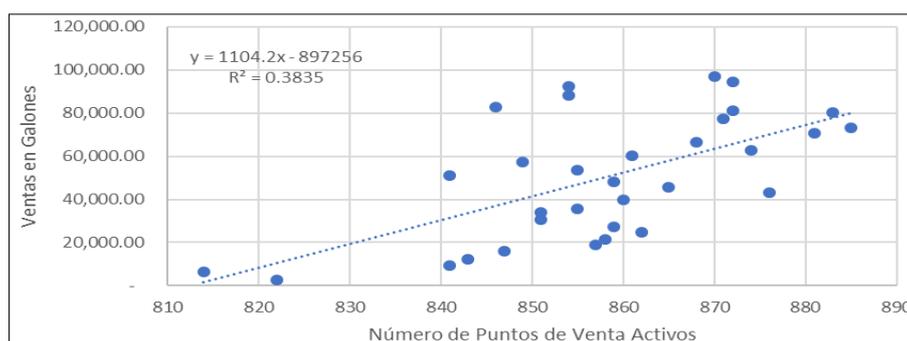
Se ha dividido la demanda en dos grupos, según el tipo de canal o punto de venta donde se encuentran los lubricantes para motocicletas. El primer grupo conformado por lubricentros y talleres mecánicos; y el segundo por estaciones de servicio y tiendas de repuesto.

2.1. Estimación de la demanda de lubricentros y talleres mecánicos

Para estimar este primer volumen de ventas se ha recurrido a información histórica de Nexo Lubricantes de ventas de 32 meses, entre enero de 2016 y agosto de 2018. Se han considerado

como variables las ventas mensuales en galones y el número puntos de venta activos, como activo se ha definido a aquellos puntos de venta que han realizado por lo menos una compra en los últimos 12 meses. Con los datos obtenidos se concluye que la variable ventas mensuales en galones está explicada en buena medida, poco más del 38 % de casos, por la variable puntos de venta activos.

Gráfico 18. Galones de venta respecto al número de puntos de venta activos



Fuente: Nexco Lubricantes 2018. Elaboración propia 2018

Para estimar el número de puntos de venta nuevos se ha considerado un factor de deserción, ha sido calculado con data histórica entre los años 2015 y 2017, considerando a los nuevos clientes y aquellos que dejan de comprar por más de 12 meses. Este factor se ha calculado en 90%.

Se sabe que existen 484 puntos de venta entre lubricentros y talleres mecánicos, en los cuales la marca no se encuentra presente. Para la estimación de la demanda se ha aplicado la ecuación lineal considerando las ventas generadas por estos nuevos puntos de venta.

Tabla 50. Venta total de Shell Advance mediante lubricentros y talleres mecánicos

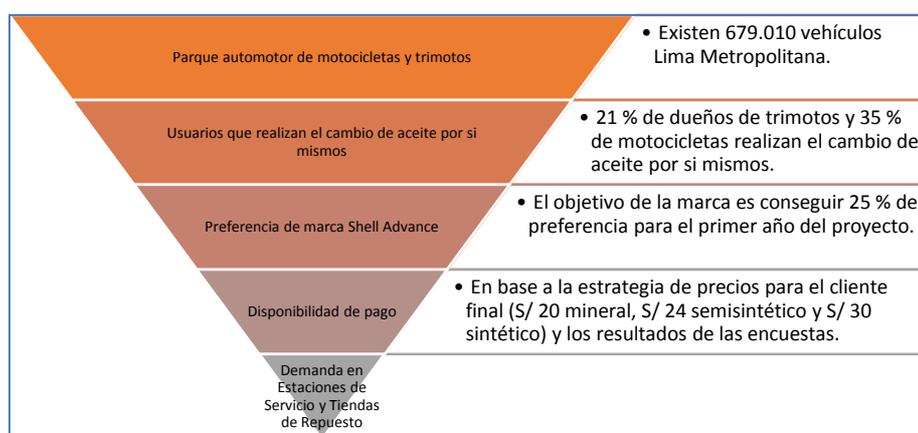
Volumen de ventas en Lima	Año 1	Año 2	Año 3
Mineral	642.418,27	672.609,00	702.712,21
Semisintético	118.340,21	123.901,66	129.446,99
Sintético	84.528,72	88.501,18	92.462,13
Total (litros)	845.287,20	885.011,84	924.621,33
Mineral	8.672.646,68	9.080.221,44	9.486.614,85
Semisintético	1.508.837,65	1.579.746,13	1.650.449,07
Sintético	1.284.836,55	1.345.217,99	1.405.424,42
Total en S/.	11.466.320,88	12.005.185,56	12.542.488,34
Total en USD	3.474.642,69	3.637.935,02	3.800.754,04

Fuente: Elaboración propia 2018

2.2. Estimación de la demanda de estaciones de servicio y tiendas de repuesto

Para la estimación de la demanda del segundo grupo de canales se parte del parque automotor de motocicletas lineales y trimotos. Al cierre del 2018, en Lima Metropolitana se estima que transitan 679.010 vehículos de 4 tiempos entre trimotos y motocicletas lineales.

Gráfico 21. Esquema de cálculo de la demanda directa usuario final



Fuente: Elaboración propia 2018

Para calcular el crecimiento anual de este parque automotor se ha recurrido a data histórica de los últimos 12 años.

Tabla 51. Estimación del parque de vehículos a diciembre de 2018

Tipos de usuarios	Número de vehículos	Porcentaje del parque automotor	Crecimiento anual compuesto
Trimoto	332.715	49 %	5.80 %
Courier/delivery	244.444	36 %	8.70 %
Particular	101.852	15 %	8.70 %
Vehículos en Lima Metropolitana	679.010	100 %	

Fuente: APP 2018. Elaboración propia 2018

Conociendo el tamaño del mercado actual y el ritmo de crecimiento de los últimos años, se ha elaborado la tabla 52 que muestra la cantidad estimada de vehículos de cada categoría para los próximos tres años.

Tabla 52. Estimación del parque de vehículos en los siguientes tres años

Número de vehículos	Año 1	Año 2	Año 3
Trimoto	352.012	372.429	394.030
<i>Courier/delivery</i>	265.711	288.828	313.956
Particular	110.713	120.345	130.815

Fuente: APP 2018. Elaboración propia 2018

De las encuestas realizadas a usuarios finales se obtuvo que 21 % de los usuarios de trimotos realizan ellos mismos los cambios de aceite. mientras que para *courier* y particulares este porcentaje es de 35 %. Sobre el parque automotor proyectado para los próximos años y los resultados de las encuestas se procedió a calcular el número de usuarios que realizan los cambios de aceite directamente para los próximos tres años (ver tabla 46).

Tabla 53. Usuarios que cambian el aceite directamente

Usuarios que realizan el cambio por sí mismos	Año 1	Año 2	Año 3
Trimoto	73.923	78.210	82.746
<i>Courier/delivery</i>	92.999	101.090	109.885
Particular	38.750	42.121	45.785

Fuente: Elaboración propia 2018. APP 2018

En los objetivos vinculados a la estrategia de promoción. se definió lograr 25 % de preferencia. para ello la empresa ha de invertir US\$ 650.000 aproximadamente. Para definir el monto a invertir se ha considerado como punto de partida el último reporte de Shell Advance en el que muestra un índice de preferencia de 22 %. resultado de una inversión presupuestada de US\$ 450.000. Pero por la falta de data histórica se han recurrido a información del mismo periodo de la marca de lubricantes para automóviles. Shell Helix. la cual obtuvo una preferencia de 35 % con una inversión de US\$ 800.000. Con estos datos se desarrolló la tabla 65.

Tabla 54. Inversión en promoción y preferencias año 2018

Marca	Inversión	Preferencia
Shell Advance	450.000	22 %
Shell Helix	800.000	35 %
Objetivo Shell Advance Año 1	656.818,18	25 %

Fuente: Elaboración propia 2018. Nexo Lubricantes 2018

Considerando llegar a un nivel de preferencia para los próximos años del 25 %. se han calculado el número de usuarios de cada grupo de clientes finales que estarían prefiriendo la marca Shell Advance.

Tabla 55. Usuarios que cambian aceite directamente y preferirían Shell Advance

Usuarios por nivel de preferencia	Año 1	Año 2	Año 3
Trimoto	18.481	19.553	20.687
<i>Courier/delivery</i>	23.250	25.273	27.471
Particular	9.688	10.530	11.446

Fuente: Elaboración propia 2018

La tabla 49 muestra el número de usuarios finales que se inclinarían por adquirir Shell Advance, considerando los precios de venta al usuario final de Shell Advance, los mismos que son de S/ 20 por litro de lubricante mineral, S/ 24 por litro de lubricante semi sintético y S/ 30 por litro de lubricante sintético.

Tabla 56. Usuarios que cambia aceite directamente y comprarían Shell Advance

Tipo de usuario	Año 1	Año 2	Año 3
Trimoto	6.468	6.844	7.240
<i>Courier/delivery</i>	2.898	3.150	3.424
Particular	1.550	1.685	1.831

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla 57. Venta total mediante estaciones de servicio y tiendas de repuesto

Volumen de ventas en Lima	Año 1	Año 2	Año 3
Mineral	176.784	187.680	199.224
Semisintético	27.744	30.168	32.784
Sintético	34.206	37.173	40.407
Total en litros	238.734	255.021	272.415
Ventas en S/	Año 1	Año 2	Año 3
Mineral	2.386.584	2.533.680	2.689.524
Semisintético	353.736	384.642	417.996
Sintético	519.931,20	565.029,60	614.186,40
Total en S/ (Soles)	3.260.251,20	3.483.351,60	3.721.706,40
Total en US\$ (TC: 3,3)	987.954,91	1.055.561,09	1.127.789,82

Fuente: Elaboración propia 2018

En la siguiente tabla se muestra las ventas totales que se lograrán de Shell Advance a través del canal talleres o lubricentros y el canal de estaciones de servicio y tiendas de repuesto.

Tabla 58. Venta total de Shell Advance escenario conservador

Total de ventas en S/	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas totales (litros)	1.084.021,20	1.140.032,84	1.197.036,33
Mineral	11.059.230,68	11.613.901,44	12.176.138,85
Semisintético	1.862.573,65	1.964.388,13	2.068.445,07
Sintético	1.804.767,75	1.910.247,59	2.019.610,82
Total S/	14.726.572,08	15.488.537,16	16.264.194,74
Total US\$ (TC 3,3)	4.462.597,60	4.693.496,11	4.928.543,86

Fuente: Elaboración propia 2018

3. Simulación de escenarios y marketing ROI

3.1. Tasa de referencia

Para determinar la tasa de referencia con la que se ha evaluado el proyecto, se ha recurrido al modelo de valorización de activos financieros CAPM. Considerando la información disponible se han tomado los datos del sector de distribución de combustibles, siendo el más similar al mercado sobre el cual se ha desarrollado el trabajo. De tal forma que la tasa de referencia para este sector es de 13,53% (Damodaran, 2018).

Para la construcción de los tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) se han considerado variables distintas para cada uno de los dos grupos de canales de venta que se han desarrollado a lo largo de este documento.

La variable analizada para “lubricentros y talleres” es el número de locales nuevos en los cuales la marca puede ingresar. Como escenario optimista se estima lograr ingresar a todos los puntos de venta de Lima. Del total de puntos de venta disponibles se han generado los otros dos escenarios, castigando en 50 % y 25 % los escenarios conservador y pesimista respectivamente. El efecto de la deserción en los nuevos puntos de venta se mantiene en fija en 90 %. como se explicó en el capítulo de estimación de la demanda.

3.2. Escenarios para lubricentros y talleres mecánicos

La variable asignada a “lubricentros y talleres” es el número de locales nuevos en los cuales la marca puede ingresar. En Lima Metropolitana existen 1.188 puntos de venta donde actualmente no se encuentra la marca y ya que el desarrollo del plan ha sido enfocado en cubrir todos los puntos de venta, este se ha definido como el escenario optimista. Los otros dos escenarios han sido construidos a partir del optimista, suponiendo que a pesar de la inversión designada no se cumpla con los objetivos definidos. En la tabla 59 se muestran los puntos de venta al cierre de cada año, considerando la captura de nuevos puntos de venta y su factor de deserción (90 %).

Tabla 59. Número de puntos de venta al cierre de cada año

Puntos de venta nuevos		Año 1	Año 2	Año 3
Pesimista	PV al inicio del año	1.147	1.159	1.171
	Nuevos PV	121	117	113
	Deserción de PV	109	105	102
	PV al cierre del año	1.159	1.171	1.182
Conservador	PV al inicio del año	1.147	1.171	1.195
	Nuevos PV	242	234	226
	Deserción de PV	218	210	206
	PV al cierre del año	1.171	1.195	1.218
Optimista	PV al inicio del año	1.147	1.195	1.242
	Nuevos PV	484	468	452
	Deserción de PV	436	421	406
	PV al cierre del año	1.195	1.242	1.287

Fuente: Elaboración propia 2018

3.3. Escenarios para tiendas de repuestos y estaciones de servicio

Para los canales “tiendas de repuestos y estaciones de servicio”, la variable asignada ha sido la tasa de crecimiento compuesta del parque automotor de trimotos y motocicletas lineales en Lima. Para el escenario conservador se ha utilizado la tasa de crecimiento anualizada de los últimos 5 años (2013 a 2018). Para el escenario pesimista se utiliza la menor tasa de crecimiento anual en el mismo rango de años y para el optimista se utiliza la mayor tasa bajo el mismo criterio.

Tabla 60. Tamaño del parque automotor proyectado

Escenario		Tasa de crecimiento del parque automotor	Año 1	Año 2	Año 3
Pesimista	Trimoto	3.43 %	344.127	355.931	368.139
	Courier/delivery	5.77 %	258.548	273.466	289.245
	Particular	5.77 %	107.729	113.945	120.520
Conservador	Trimoto	5.80 %	352.012	372.429	394.030
	Courier/delivery	8.70 %	265.711	288.828	313.956
	Particular	8.70 %	110.713	120.345	130.815
Optimista	Trimoto	6.21 %	353.377	375.322	398.629
	Courier/delivery	8.97 %	266.371	290.264	316.301
	Particular	8.97 %	110.988	120.944	131.793

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Estados de ganancias y pérdidas

Para el cálculo de los estados financieros se ha considerado un presupuesto de US\$ 833.000 para el primer año entre promoción BTL y ATL, gastos de control y de ventas y una inversión que se desembolsará en el año 0 de US\$ 422.316.

Se puede ver que en los tres escenarios el proyecto genera rentabilidad. Sin embargo el VAN del escenario pesimista hace ver que no es lo suficientemente rentable para el sector donde se desarrollará el proyecto (13,53 %).

Tabla 61. Resumen de principales indicadores financieros

Indicador	Pesimista	Conservador	Optimista
TIR	-29,21 %	31,72 %	166,45 %
VAN en US\$ (TD 13,53%)	-479.668,58	198.993,26	1.537.858,11
ROIM	-1,13	0,47	3,64

Fuente: Elaboración propia 2018

Respecto del ratio de rentabilidad de la inversión en marketing (ROIM por sus siglas en inglés). Esta solo es positiva en los dos escenarios más favorables ya que teniendo en cuenta que el grueso de esta inversión está destinado a los usuarios finales que realizan los cambios de aceite por sí mismos y estos a su vez son la minoría del mercado.

Por otro lado se observa que de las ventas de lubricentos y talleres son las que definen los resultados en cada escenario. Esto guarda coherencia con el plan de marketing desarrollado, ya

que en estos canales existe la mayor intervención de los principales influenciadores y tenerlos como aliados es imperante para esta categoría.

En la tabla 55 se muestran los resultados financieros de las ventas incrementales considerando un escenario conservador. se observa que a partir del primer año se obtiene utilidad positiva.

Tabla 62. Estado de ganancias y pérdidas en Dólares: Escenario conservador

Escenario conservador	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	(422.315)			
Ventas de lubricentros y talleres		2.489.965	2.653.257	2.816.076
Ventas de EESS y tiendas de repuesto		297.530	320.548	345.424
Total de ventas incrementales		2.787.495	2.973.805	3.161.500
Costo de venta lubricentros y talleres		(1.584.106)	(1.687.992)	(1.791.576)
Costo de EESS y tiendas de repuesto		(211.246)	(227.810)	(245.725)
Total de costo de ventas incremental		(1.795.352)	(1.915.802)	(2.037.302)
Comisiones de venta (lubricentro y talleres)		(214.762)	(228.847)	(242.890)
Gastos en ATL y BTL		(725.536)	(278.750)	(297.381)
Gastos de control		(107.022)	(107.022)	(107.022)
Total de gastos de ventas		(1.047.322)	(614.619)	(647.293)
Flujo de caja total	(422.315)	(55.179)	443.384	476.905

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 56 se muestran los resultados financieros de las ventas incrementales considerando un escenario pesimista. Se observa que en el primer año se obtiene utilidad negativa, mientras que para el segundo y tercero se consigue flujos positivos.

Tabla 63. Estado de ganancias y pérdidas en Dólares: Escenario pesimista

Escenario pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	(422.315)			
Ventas de lubricentros y talleres		1.244.983	1.326.629	1.408.038
Ventas de EESS y tiendas de repuesto		289.944	304.362	319.623
Total de ventas incrementales		1.534.927	1.630.991	1.727.661
Costo de venta lubricentros y talleres		(792.053)	(843.996)	(895.788)
Costo de EESS y tiendas de repuesto		(205.826)	(216.233)	(227.256)
Total de costo de ventas incremental		(997.879)	(1.060.229)	(1.123.044)
Comisiones de venta (lubricentro y talleres)		(107.381)	(114.424)	(121.445)
Gastos en ATL y BTL		(725.537)	(153.493)	(163.099)
Gastos de control		(107.022)	(107.022)	(107.022)
Total de gastos de ventas		(939.941)	(374.939)	(391.567)
Flujo de caja total	(422.315)	(402.893)	195.823	213.050

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla 64 se muestran los resultados financieros de las ventas incrementales considerando un escenario optimista. se observa que a partir del 1er año se obtiene utilidad positiva.

Tabla 64. Estado de ganancias y pérdidas en dólares: Escenario optimista

Escenario optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	(422.315)			
Ventas de lubricentros y talleres		4.979.930	5.306.515	5.621.864
Ventas de EESS y tiendas de repuesto		298.367	322.456	348.424
Total de ventas incrementales		5.278.297	5.628.971	5.970.287
Costo de venta lubricentros y talleres		(3.168.212)	(3.375.984)	(3.576.608)
Costo de EESS y tiendas de repuesto		(211.830)	(229.141)	(247.821)
Total de costo de ventas incremental		(3.380.043)	(3.605.125)	(3.824.429)
Comisiones de venta (lubricentro y talleres)		(429.526)	(457.694)	(484.894)
Gastos en ATL y BTL		(725.537)	(527.830)	(562.897)
Gastos de control		(107.022)	(107.022)	(107.022)
Total de gastos de ventas		(1.262.085)	(1.092.546)	(1.154.813)
Flujo de caja total	(422.315)	636.169	931.300	991.046

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Control

El departamento de marketing deberá supervisar y controlar continuamente las actividades de marketing. Los planes de control de marketing aseguran que la empresa alcanzará las ventas, utilidades y otras metas señaladas en su plan anual (Kotler y Keller 2012). Para este plan de marketing se han propuesto los indicadores de control de la tabla 65.

Tabla 65. Principales indicadores de control

Métrica	Frecuencia	Indicador
Participación del mercado	Semestral	<i>Market share</i>
Crecimiento del volumen de ventas	Mensual	Litros vendidos
Crecimiento del volumen de ventas de lubricantes sintéticos	Mensual	Litros vendidos
Crecimiento del número de puntos de venta	Mensual	Número de puntos de venta nuevos
Aumento de penetración en los puntos de venta	Mensual	Número de litros promedio por cada punto de venta
Nivel de preferencia de marca usuario final	Trimestral	Porcentaje de personas que prefieren la marca
Nivel de preferencia de marca mecánico	Trimestral	Porcentaje de mecánicos que recomiendan la marca
Rentabilidad de la inversión	Semestral	ROIM
Utilidad neta	Mensual	Utilidad neta

Fuente: Elaboración propia 2018

6. Plan de contingencia

En caso de que los resultados del plan no se den según lo esperado, las acciones correctivas en el plan a tomar serán las siguientes:

- Aumentar en un 50 % el número de mercaderistas contemplado, con ello se manejará un mejor control y se dará fuerza al impulso de ventas en el punto de venta.
- Incrementar el gasto en promoción BTL para incentivar la venta del producto.
- Aumentar el gasto en ATL para fortalecer la imagen de marca en el usuario final.
- Mejorar el *mix* de incentivos dirigidos al canal para impulsar las ventas de Shell Advance.
- Brindar mayores comisiones a la fuerza de ventas del distribuidor por cobertura y penetración de puntos de venta nuevos y actuales

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El proyecto es rentable en los escenarios conservador y optimista. El factor determinante que define la rentabilidad del proyecto es la capacidad de captar y mantener nuevos puntos de venta, lo cual explica la no rentabilidad del escenario pesimista donde sólo se consigue ingresar al 25 % de puntos de venta de Lubricentros y talleres mecánicos.
- En los escenarios conservador y optimista, el proyecto supera la tasa de rendimiento esperado del sector (13,5 %), lo cual indica que el proyecto generaría ganancias superiores a las exigidas.
- Existe una clara oportunidad para incrementar la participación en el mercado de lubricantes para moto de 4 tiempos debido al incremento del uso de motocicletas en Lima. Por ello es conveniente la inversión en marketing dirigidas al consumidor final y al canal.
- El líder del mercado de lubricantes para motos es Motul, quien es percibido por el usuario final como un producto que brinda mayores beneficios respecto a su precio, mientras que el lubricante Repsol ha apalancado su crecimiento con una estrategia de precios bajos con lo que ha logrado obtener el tercer lugar de *market share* del mercado de lubricantes para moto.
- La marca Shell es percibida como una marca que brinda calidad y garantía, siendo un paraguas potente para el crecimiento de la preferencia de la marca Shell Advance.
- La venta de lubricantes para motos de 4 tiempos se realiza en su mayoría por el canal tradicional de talleres y lubricentros (64,51 %), canal donde Shell Advance no se ha desarrollado adecuadamente.
- El principal influenciador de la compra es el mecánico. Mínimo el 62 % de usuarios elige la marca de lubricante por recomendación de su mecánico.
- Shell Advance deberá enfocarse el primer año en aumentar su participación de mercado a través de su lubricante mineral. A largo plazo, luego de obtener una mejor posición competitiva enfocará su crecimiento a través de su lubricante semisintético y sintético.
- La estrategia de precios de Shell se basará en brindar mayor margen al canal: 25 % con el lubricante mineral, 8 % con el lubricante semisintético y 37 % con el lubricante sintético, dichos márgenes serán superiores a los brindados por la competencia.
- Shell Advance actualmente sólo se encuentra en 37 % de los puntos de venta Lima de lubricante para moto, por lo que debe realizar su cobertura en los puntos de venta restantes principalmente talleres y lubricentros.

2. Recomendaciones

- Shell deberá de implementar productos que se empleen en los vehículos eléctricos, dado que en el futuro este tipo de movilidad incrementará su nivel de uso.
- Nexo Lubricante deberá de analizar a largo plazo la conveniencia de seguir trabajando con su distribuidor Lima, el mismo deberá de realizar funciones de venta y control, las funciones actuales son las de un centro de distribución.
- La implementación del equipo de mercaderistas es vital para el control de precios y recolección de información del mercado que servirá para seguir con la estrategia o replantearla, por lo que la mantención de dicho equipo deberá ser de al menos tres años.
- Debido a que la venta de lubricantes Shell Advance aún se sustenta en la venta de lubricantes de 2 tiempos, se recomienda seguir impulsando su venta a través de las estaciones de servicio Shell.

Bibliografía

América Economía (2018). “FMI eleva a 4.1% la proyección de crecimiento de la economía peruana”. Sección Conferencias. En: *América Economía*. Fecha de consulta: 09/10/2018. <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/fmi-eleva-41-la-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-peruana>>.

Asociación Automotriz del Perú-AAP (2018). “Venta e inmatriculación de vehículos menores Setiembre 2018”. En Asociación Automotriz del Perú. Fecha de consulta: 09/10/2018. <https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/>.

Castrol (2018). Castrol. Fecha de consulta: 26/12/2018. <<https://www.facebook.com/MotulPeru/>>.

Claridad Coaching Estratégico (2018). *Informe final etnografik Shell*.

Datum Internacional (2018). “Marcas con propósito”. En: *Datum Internacional*. Fecha de consulta: 10/05/2018. <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Marcas-con-prop%C3%B3sito.pdf>.

Diario Correo (2018). “Mototaxis en el reino del caos y la informalidad”. Sección Actualidad. En *Diario Correo*. Fecha de consulta: 08/12/2018. <<https://diariocorreo.pe/edicion/lima/mototaxis-en-el-reino-del-caos-y-la-informalidad-813537/>>.

Diario El Comercio (2018a). “La corrupción. el principal problema del Perú”. Sección Política. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 22/04/2018. <<https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>>.

Diario El Comercio (2018b). “Obras pendientes en Lima: estos son los proyectos paralizados”. Sección Lo último. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 08/12/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/obras/obras-pendientes-lima-son-proyectos-paralizados-fotos-noticia-535007?foto=5>>.

Diario El Comercio (2018c). “MEM trabaja normativa para promover el uso de autos eléctricos”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 17/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-gobierno-normativa-promover-autos-electricos-noticia-nndc-558680>>.

Diario Gestión (2018a). “Antigüedad del parque de transporte público en Lima y Callao es de 12.5 años”. Sección Economía. En *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 17/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/antiguedad-parque-transporte-publico-lima-callao-12-5-anos-244201>>.

Diario Gestión (2018b). “Mercado de Lubricantes venderá US\$400 millones este año”. Sección Economía. En *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 17/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-lubricantes-vendera-us-400-millones-ano-233543>>.

Diario Gestión (2018c). “Peruanos compraron 270.000 vehículos menores, como motos en 2017”. Sección Economía. En *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 17/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/peruanos-compraron-270000-vehiculos-menores-motos-2017-232789>>.

Diario Perú21 (2018). “Línea 2 del metro de Lima empezaría a circular en 2021”. Sección Lima. En: *Diario Perú 21*. Fecha de consulta: 08/05/2018. <<https://peru21.pe/lima/linea-2-metro-lima-empezaria-circular-2021-406401>>.

Diario Perú21 (2018). “Aprobación del presidente Martin Vizcarra sube 14 puntos en un mes”. Sección Política. En: *Diario Perú 21*. Fecha de consulta: 09/10/2018. <<https://peru21.pe/politica/martin-vizcarra-aprobacion-presidente-sube-14-puntos-mes-431583>>.

Diario Perú21 (2018). “Informe.21: Boom de motos por el tráfico”. Sección Perú. En *Diario Perú 21*. Fecha de consulta: 17/09/2018 <<https://peru21.pe/peru/informe-21-boom-motos-traffic-380158>>

Diario The New York Times (2018). “Pedro Pablo Kuczynski renuncia a la presidencia del Perú”. Sección Noticias. En: *Diario The New York Times*. Fecha de consulta: 21/03/2018. <<https://www.nytimes.com/es/2018/03/21/pedro-pablo-kuczynski-renuncia-a-la-presidencia-del-peru/>>.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2018a). “Comportamiento de la Economía peruana en el cuarto trimestre de 2017”. Sección Biblioteca virtual. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 08/05/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf>.

INEI (2018b). “Comportamiento de la Economía peruana en el segundo trimestre de 2018”. Sección Biblioteca virtual. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 08/12/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_-iitrim2018.pdf>.

Kantar Mil WardBrown (2018). Informe “Shell Advance Brand Dynamics-BLT category in Perú”.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Education.

Meiko (2018). *Informe Creando conocimiento del canal tradicional oportunidades Nexo-Shell*.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente”. Sección Notas de prensa. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 10/05/2018. <<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5678>>.

Nexo Lubricantes (2018). *Nexo Macro Distribuidor de Shell lubricantes*. Fecha de consulta: 09/10/2018. <<http://www.nexo.com.pe/>>.

Repsol Perú (2018). *Repsol impulsa su presencia comercial en el Perú con la compra de operaciones de Puma Energy*. Fecha de consulta: 21/12/2018. <<https://www.repsol.pe/es/sala-prensa/index.cshtml>>.

Repsol (2018). Repsol. Fecha de consulta: 26/12/2018. <<https://www.facebook.com/lubricantes.repsol.moto/>>.

Rolando Arellano (2017). *Perfil del consumidor peruano*. Lima.

RPP Noticias (2018). “Lima Cómo vamos: El transporte urbano es el segundo problema que afecta a los limeños”. Sección Redacción. En: *RPP Noticias*. Fecha de consulta: 10/05/2018. <<https://rpp.pe/lima/actualidad/video-lima-como-vamos-el-transporte-urbano-es-el-segundo-problema-que-afecta-a-los-limenos-noticia-1113359>>.

RPP Noticias (2018). “Elecciones 2018: Jorge Muñoz, sus planes en transporte y seguridad ciudadana”. Sección Política. En: *RPP Noticias*. Fecha de consulta: 09/10/2018. <<https://rpp.pe/politica/elecciones/elecciones-2018-jorge-munoz-dio-a-conocer-sus-medidas-sobre-transporte-y-seguridad-ciudadana-noticia-1144232>>.

Semana Económica (2018). “Reforma del transporte: la ATU todavía tiene detalles por afinar”. En: *Semana Económica*. Fecha de consulta: 09/10/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/311541-reforma-del-transporte-el-proyecto-de-la-atu-todavia-tiene-detalles-por-afinar/>>

Shell Perú (2018). Shell. Fecha de consulta: 26/12/2018. <<https://www.facebook.com/LubricantesShellPeru/>>.

Todo Motos (2012). “¿Por qué las motos utilizan menos los motores de dos tiempos? En *Todomotos*. Fecha de consulta: 17/09/2018. <<http://www.todomotos.pe/mecanica/1093-moto-motor-mantenimiento>>.

Anexos

Anexo 1. Índice de tráfico 2018 mitad de año – América del Sur

Puesto	Ciudad y País	Índice de Tráfico ¹³	Índice de Tiempo ¹⁴ (en minutos)	Índice de Tiempo Exp. ¹⁵	Índice de Ineficiencia ¹⁶	Índice de Emisiones de CO2 ¹⁷
1	Río de Janeiro, Brasil	239,25	53,21	8.814,64	257,36	5.793,47
2	Sao Paulo, Brasil	234,54	51,44	7.396,85	233,00	6.696,39
3	Recife, Brasil	206,05	47,95	5.049,60	202,61	5.300,00
4	Belo Horizonte, Brasil	204,47	45,96	3.955,10	245,96	6.390,00
5	Florianópolis, Brasil	200,35	46,26	4.109,45	215,59	5.670,53
6	Buenos Aires, Argentina	200,29	47,80	4.957,71	194,95	4.640,54
7	Bogotá, Colombia	193,77	48,34	5.281,42	218,42	3.361,15
8	Lima, Perú	185,97	43,92	3.003,46	209,39	5.296,23
9	Caracas, Venezuela	184,71	42,71	2.516,12	200,51	6.032,86
10	Medellín, Colombia	160,63	38,79	1.291,05	166,67	5.329,04

Fuente: Numbeo 2018

Anexo 2. Significado de las principales características de un lubricante

Término	Definición
Viscosidad	Resistencia interna del lubricante a fluir.
JASO	Norma japonesa que garantiza la protección del embrague. valores aceptados para lubricantes de 4 tiempos: MA yMA2. siendo JASO MA2 el que ofrece el mayor nivel de fricción para garantizar una perfecta fricción del embrague
API	Norma americana que se basa en las condiciones de servicio del motor. Vigentes SJ. SL. SM. SN. siendo la SN la más actual. empleada desde el año 2010.
Base	Base del lubricante (mineral. sintética o semi sintética).
Viscosidad cinemática (mm ² /s) a 100 °C	Valor de la viscosidad a los 100 grados centígrados.
Índice de viscosidad	Es un valor numérico que indica la variación de la viscosidad con respecto a la temperatura. cuanto más alto es el índice. más estable es la viscosidad del lubricante.

Fuente: Elaboración propia 2018

Resultados de las encuestas realizadas a los tres tipos de usuarios finales objetivo: conductores de trimoto. motociclistas *delivery/courier* motociclistas particulares.

¹³ El Índice de Tráfico incluye: tiempo empleado en tráfico con motivo de desplazamiento al puesto de trabajo, valoración de la insatisfacción con el tiempo consumido, estimación de las emisiones de CO2 en el tráfico e ineficiencias del sistema de tráfico y transportes en general.

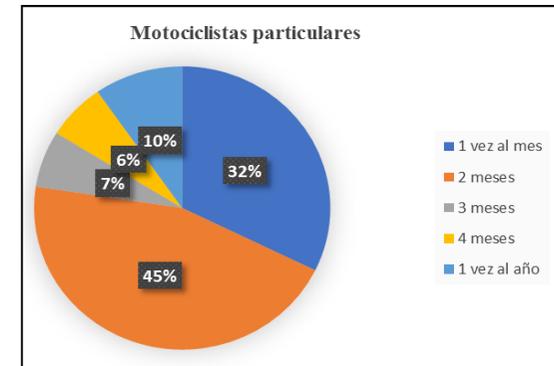
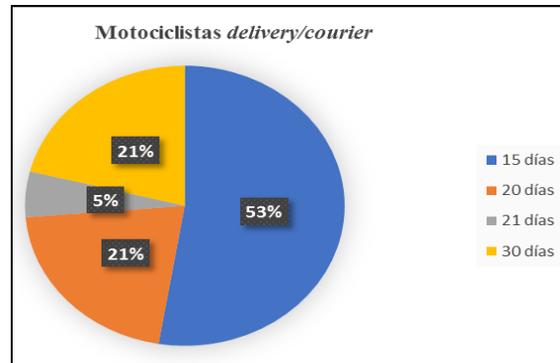
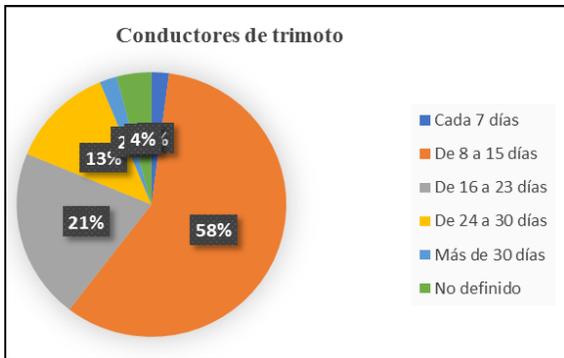
¹⁴ El Índice de Tiempo es la media del trayecto en minutos del hogar a la oficina o centro de estudios.

¹⁵ El Índice Exp. de Tiempo es una estimación de la insatisfacción debido a tiempos de desplazamiento elevados. Se asume que la insatisfacción aumenta exponencialmente con cada minuto que se tarda en realizar un único trayecto cuando toma más de 25 minutos.

¹⁶ Índice de Ineficiencia es una estimación de las deficiencias en el tráfico, teniendo en cuenta el modo de conducción, los tiempos en el desplazamiento, etc. Está pensado para aportar más indicadores económicos con respecto al tráfico.

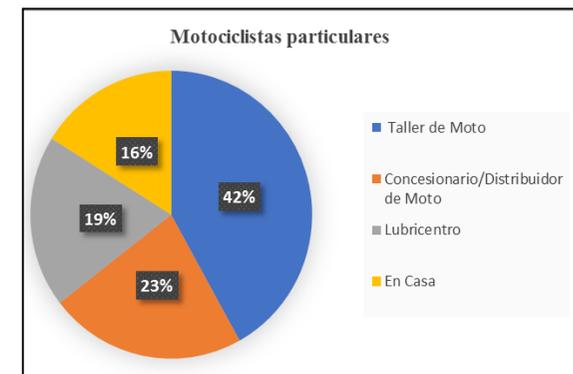
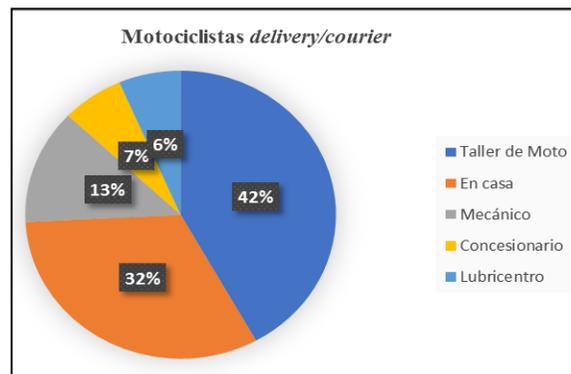
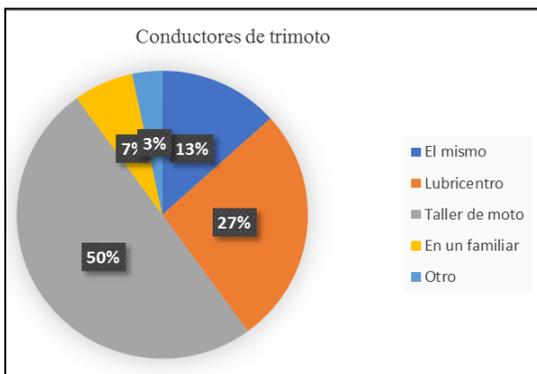
¹⁷ El Índice de Emisiones de CO2 es una estimación de la emisión de CO2 a la atmósfera debido al tráfico. La unidad de medida es gramos para el desplazamiento completo. Para calcular una estimación media de la emisión en gramos de un solo trayecto, divide este valor entre 2.

Anexo 3. Frecuencia de cambio de aceite



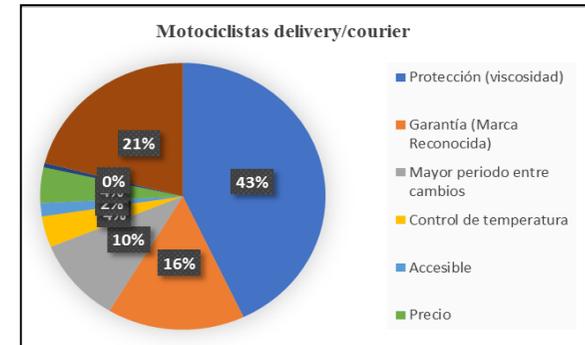
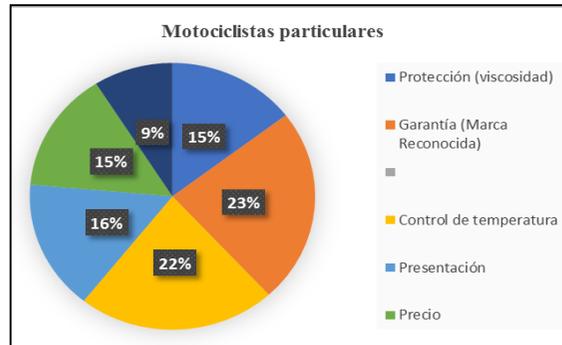
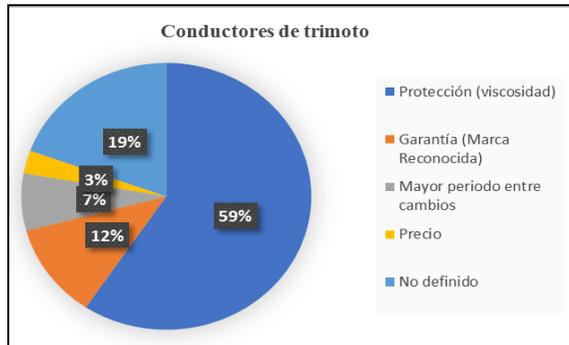
Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 4. Lugares de cambio de lubricante



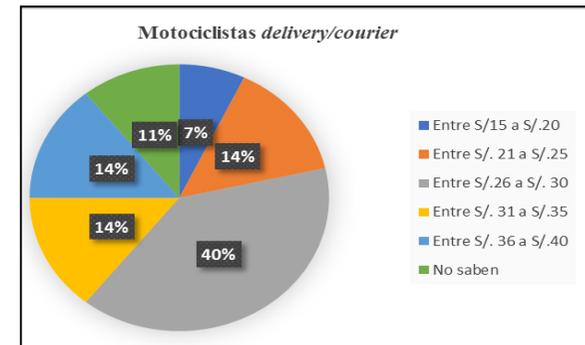
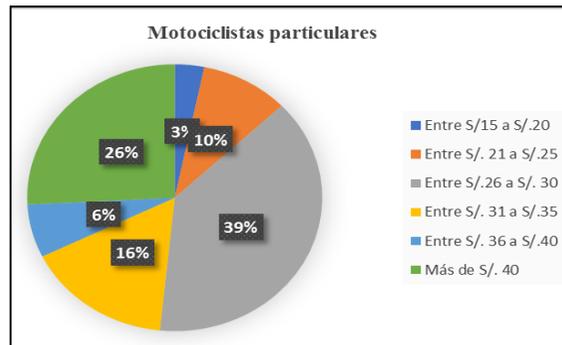
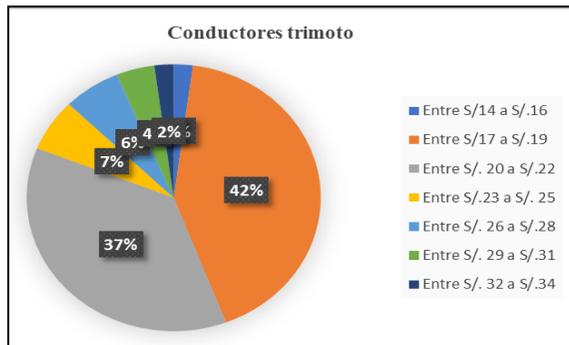
Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 5. Atributos más valorados en un lubricante de calidad



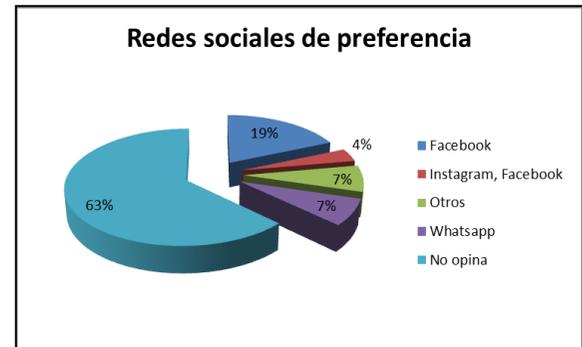
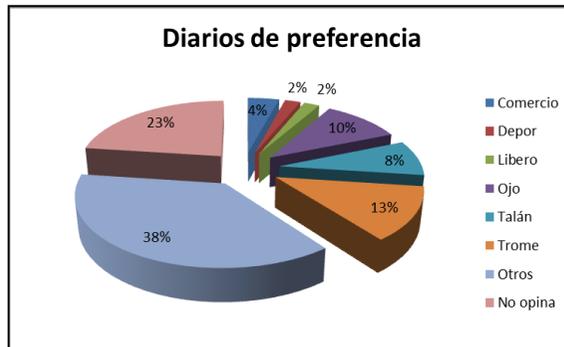
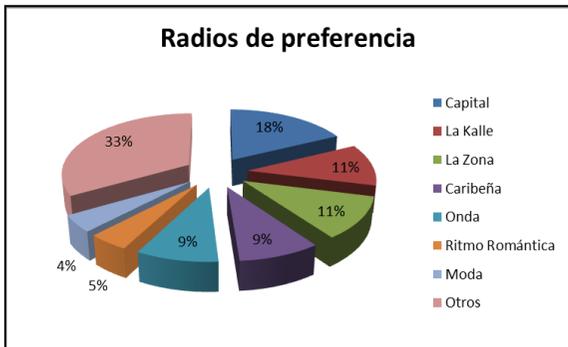
Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 6. Disposición de pago por un lubricante de calidad



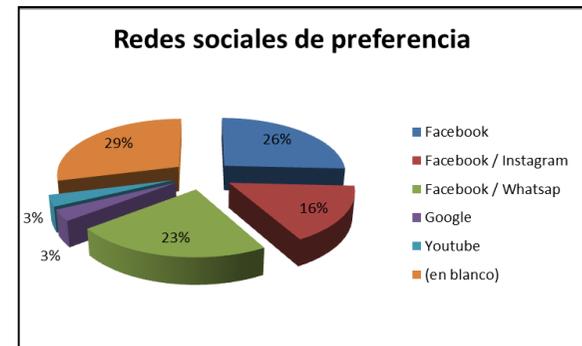
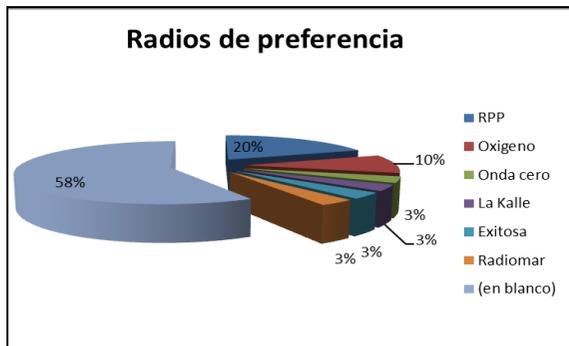
Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 7. Preferencia de medios de comunicación: conductor de trimoto



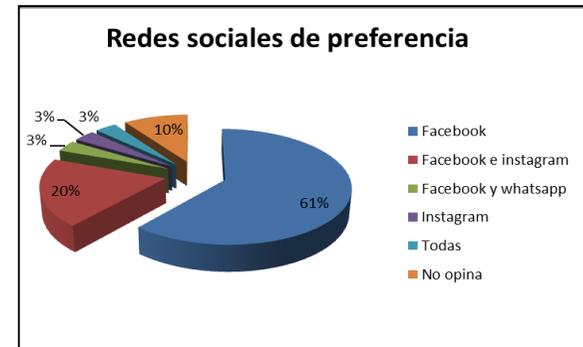
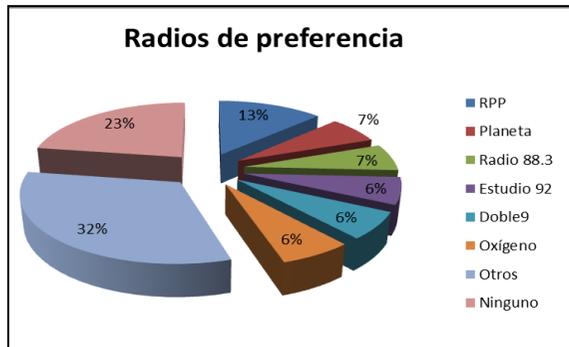
Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 8. Preferencia de medios de comunicación: motociclista delivery/courier



Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 9. Preferencia de medios de comunicación: motociclista particular



Fuente:

Elaboración

propia

2018

Anexo 10. Visibilidad en el punto de venta



Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 11. Material POP



Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 12. Modelos de promociones Shell Advance



Fuente: Elaboración propia. 2018

Anexo 13. Diseño Paneles OOH



Fuente:

Elaboración

propia

2018

Anexo 14. Detalle del presupuesto de promoción primer año

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Nº Meses	Monto Año 1	Detalle	Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
ATL - Al consumidor																			
Pauta Radio Lima RPP (Noticias) y Karibeña (entretenimiento)	Ver tabla	Ver tabla	6	\$93,315	Gasto en medios			\$15,553	\$15,553	\$15,553				\$15,553	\$15,553	\$15,553			\$93,315
Producción Spot Radial (creatividad y producción)			1	\$4,000	Inversión	\$4,000													\$0
Paneles OOH	7		12	\$175,126	Gasto en medios		\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$14,594	\$175,126
Gestión Agencia de Medios				\$4,500	Inversión	\$4,500													\$0
Digital																			
Facebook				\$21,725	Gasto en medios					\$7,700				\$8,250				\$5,775	\$21,725
Google				\$14,025	Gasto en medios					\$3,300				\$8,250				\$2,475	\$14,025
Youtube				\$19,250	Gasto en medios					\$11,000								\$8,250	\$19,250
Gestión Agencia de Medios digital				\$45,000	Gasto en medios		\$45,000												\$45,000
BTL - Al Canal																			
LOCAL																			
Tipo PDV Año 1																			
Pintado de Locales (Pintado PDV Valor, 11 PDV/Mes)	A	133	\$1,438	\$191,085	Inversión	\$191,085													\$0
Exhibidor de producto	A, B+,B	816	\$100	\$19,785	Gasto BTL		\$19,785												\$19,785
Material POP de la marca	A, B+,B, C			\$72,042	Gasto BTL		\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$6,003	\$72,042
Para el Consumidor, Implementadas en el Canal Físico																			
Promoción (4 promociones/año) 1 promo-por compra de 2 litros																			
Cinta Llaveró		10,000	\$0.92	\$9,183	Gasto BTL				\$9,183										\$9,183
Mangas		10,000	\$0.91	\$9,091	Gasto BTL						\$9,091								\$9,091
Bandanas		10,000	\$0.76	\$7,576	Gasto BTL									\$7,576					\$7,576
Canguros		10,000	\$1.39	\$13,939	Gasto BTL													\$13,939	\$13,939
MECÁNICO																			
Capacitación mecánicos (100 mecánicos por evento) 3 Lima Norte, 3 Lima Sur, 1 Lima Centro, 1 Lima Este																			
Uniforme mecánicos. Entrega trimestral	A, B+,B	3,265	\$18	\$58,366	Inversión	\$58,366													\$0
Mercaderistas (por 12 meses) Mantenimiento PDV y Levantamiento Precios		13	\$4,491	\$59,193	Gasto de Control		\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$5,919	\$59,193
Mystery Shopper				\$47,830	Gasto de Control		\$7,972		\$7,972		\$7,972		\$7,972		\$7,972		\$7,972		\$47,830
BTL Al Consumidor Final																			
Relacionamiento con Club de Motos (5 Clubs x 5 contactos/club x S/.100 regalo de cada aniversario)	25	\$100		\$2,500	Gasto BTL		208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	\$2,500
Auspicios en eventos Club de Motos	6	\$11,245	1	\$67,471	Gasto BTL			11,245		11,245		11,245		11,245		11,245		11,245	\$67,471
Equipos fijos para eventos Club de Motos	1	\$15,400		\$15,400	Inversión	\$15,400													\$0
Auspicios en eventos Trimotos	6	\$11,245	1	\$67,471	Gasto BTL		11,245		11,245		11,245		11,245		11,245		11,245		\$67,471
Promociones digitales al CF Motociclistas lineales y trimotos																			
Reloj de Goma	50	\$5		\$227	Gasto BTL				227										\$227
Casaca Cortaviento	50	\$21		\$1,061	Gasto BTL									1,061					\$1,061
FFVV																			
Incentivo FFVV captura de PDV				\$86,749	Gasto de Ventas		7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	7,229	\$86,749
AGENCIAS																			
Agencia creativa para desarrollo de piezas POP / campañas				\$99,000	Inversión	\$99,000													\$0
TOTAL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN				\$1,254,875		\$422,316													\$832,559

Fuente: Elaboración propia 2018