

Opciones Estratégicas para Gasolineros

Bernardo Cardona

Socio Responsable de Energía y Recursos de Deloitte Consulting Group

En el sector de petrolíferos, en años recientes se ha desarrollado un mercado abierto, el cual permite la inclusión de nuevos segmentos de la cadena de valor como los de suministro, transporte y almacenamiento de combustible; al mismo tiempo, promueve la diferenciación de marca y de oferta de valor.

En nuestra experiencia como consultores de dicho mercado, hemos identificado diez estrategias principales que los gasolineros se encuentran ejecutando:

1.-Rentar el negocio: impulsa el estatus quo de flujos continuos de ingresos, así como de la propiedad del bien raíz, reduciendo el riesgo de las nuevas reglas de mercado. Desde el punto de vista del arrendatario se orienta a agregar demanda y generar flujos adicionales sin la necesidad de invertir CAPEX.

2.-Aliarse con competidores:

enfocada al incremento de la demanda para obtener mejores precios de suministro de molécula,

así como de bienes y servicios, manteniendo la independencia propietaria de la estación de servicio.

3.-Incrementar la oferta de valor: diferenciación dirigida a los aspectos de servicio, promociones, ofertas, tecnología y experiencia del cliente al visitar la estación de servicio.

4.-Adquirir competidores: encaminada a la compra de estaciones de servicio para generar ingresos adicionales, además, busca agregar demanda y generar economías de escala.

5.-Tercerización de abasto de molécula: explora fuentes de abasto de molécula más competitivas o confiables, independientemente de la marca.

6.- Entrar al negocio de transporte de petrolíferos: para grupos gasolineros que buscan obtener márgenes adicionales al invertir y desarrollar la distribución secundaria de los combustibles a sus estaciones de servicio. Es una alternativa de desarrollo de un negocio de "distribuidor" o "jobber" que está considerada en la ley.

7.- Entrar al negocio de trading, almacenamiento y transporte de petrolíferos: enfocada para compañías que buscan desarrollar negocio en la compra, abastecimiento, almacenamiento

y comercialización de molécula, y suministrar a distribuidores, grupos de gasolineros o gasolineros independientes.

8.- Diferenciación de marca: se basa en el desarrollo de marca, servicios y experiencia de clientes distintos a Pemex; donde Pemex suministra la molécula.

9.- Diferenciación de marca propia o de un tercero: considera marcas y suministro de molécula por parte de terceros. Es para gasolineros que deseen hacer un cambio de franquicia por una marca distinta a Pemex.

10.- Total independencia y diferenciación de marca: dirigido a desarrollar el negocio de forma propia tanto a nivel logístico como de suministro de molécula, así como en cuanto a aspectos de diferenciación de marca y experiencia del consumidor. La aplicación de dichas estrategias se encuentran vigentes en el mercado, y han sido elegidas por los gasolineros e impulsadas por compañías petroleras internacionales, traders, comercializadores y distribuidores de combustibles. Como consumidores, cada vez se visibilizan más jugadores en el mercado, y en un futuro estaremos recibiendo diferentes opciones de ofertas de valor diferenciadas.

