Entrevista con Martin Lustenberger de Shell: "Nos estamos convirtiendo en un minorista de la movilidad"

Martin Lustenberger, Director General de Mercados Licenciados de Shell, se sienta con PetrolPlaza para discutir los beneficios de tener una red global de licenciatarios, áreas geográficas de crecimiento potencial y nuevas vías de ingresos en el negocio minorista actual.

Como ciudadano suizo, Martin Lustenberger siempre se interesó por las empresas con un impacto global. Encontró en Shell una pareja ideal, viajando por el mundo bajo varios roles en lo que él considera una "experiencia muy enriquecedora". Después de casi 20 años trabajando para la compañía petrolera internacional, ahora se desempeña como Director General de Mercados Licenciados y Director de Shell Brands International.

¿Cuántos licenciatarios tiene Shell actualmente?

Tenemos alrededor de 25 socios de licencia en el segmento minorista que cubren unos 50 países. El

negocio de Shell es líder en el sector minorista de la movilidad con más de 44.000 estaciones en 80 países. El modelo de licenciamiento cubre 1 de cada 3 estaciones de nuestra huella global. Es una parte crítica de nuestro negocio. Lo que es crítico para nuestros socios y para nosotros mismos es que, por un lado, tenemos una marca extremadamente valiosa (valorada en 43.000 millones de dólares); y por otro, lo que nuestros socios valoran es el paquete global que les ofrecemos para ser competitivos en el mercado hoy y mañana.

¿Cuáles son los beneficios de un modelo global de licencias?

Hemos desarrollado diferentes plataformas para que los licenciatarios se comuniquen, ya sea digitalmente o cara a cara. Hemos construido una comunidad. Lo que es válido hoy puede cambiar dentro de dos años, por lo que formar parte de una comunidad que evoluciona, comparte y aprende unos de otros es, en última instancia, el beneficio de esta asociación. La era digital es lo que nos permite construir esta comunidad.

Una de las ventajas que tenemos como Shell, al ser un actor tan importante, es que podemos aportar todo el conocimiento y compartir lo que aprendemos unos de otros. Ese es el poder de la escala y el beneficio de ser parte de esta familia.

Cuando se sopesa entrar en un nuevo mercado, ¿cuáles son los elementos clave que se observan?

En los últimos años hemos crecido sustancialmente en términos de emplazamientos y mercados. Es claramente una aspiración para continuar creciendo - la mayoría de nuestros licenciatarios están tratando de expandir su negocio - pero también buscamos activamente expandir nuestra huella a otros países porque hay muchos lugares en el mundo que todavía no tienen un sitio con la marca Shell. Al considerar el crecimiento, crecemos con nuestros socios de confianza: un socio nos dice que desea expandirse a un país vecino o aumentar su presencia a través de una adquisición. La otra parte es cuando miramos un mercado más holísticamente y las oportunidades de entrar. Nos fijamos en las características más amplias del mercado - tamaño general del mercado, regulaciones y medio ambiente, los diversos actores.... Hacemos una macroevaluación antes de entrar en operaciones detalladas. Se trata más bien de un enfoque de crecimiento proactivo.

Shell anunció recientemente sus planes de abrir 10.000 nuevos sitios para 2025. Se mencionó a China, México y la India como mercados de crecimiento clave.

En general, el crecimiento de 10.000 sitios va a ser una combinación de los mercados que usted mencionó, así como de otros y a través de diferentes modelos de negocios de Shell. China, México, India, Indonesia y Rusia son mercados en los que esperamos un gran crecimiento. Se espera un crecimiento sustancial en China, donde ya tenemos varias asociaciones y empresas conjuntas.

Como empresa global que trata de fortalecer su posición en los mercados con grandes actores estatales o apoyados por el Estado, como China y la India, ¿cuáles son los principales desafíos?

Estos países son una especie de híbridos en los que ya tenemos presencia. Por lo general, los mercados emergentes tienen grandes actores, a menudo vinculados al Estado. Lo que encontramos es que la perspectiva de acceder a una marca global de confianza es muy valorada por los clientes. Lo vemos en la India, lo vemos en México y en otros lugares. El valor que aporta la marca Shell está dando lugar a ventajas para los socios comerciales que se unen a nosotros y los clientes realmente valoran tener la oportunidad de elegir. Ahí es donde nos beneficiamos de tener el valor de la marca Shell, incluso en mercados en los que nunca hemos estado presentes. Si observamos los ejemplos recientes, hemos visto un aumento del 50% y más en la afluencia de visitantes después de que los sitios hayan cambiado su nombre por el de Shell.

Existe una ligera incertidumbre cuando observamos el futuro del negocio tradicional de las estaciones de servicio, ya que las ventas de combustible probablemente caerán en los próximos años. Algunos expertos creen que las gasolineras tendrán que reinventarse como centros de transporte.

Si observamos algunas de las tendencias, el papel de las gasolineras estará en perpetuo cambio. Lo que veo es que un sitio de venta al por menor ya no será un lugar donde sólo se reposta combustible para el coche, sino (en su lugar) un centro de movilidad que ofrece múltiples servicios a los clientes. Los propios emplazamientos seguirán siendo críticos, pero la oferta se ampliará. El número de lugares puede verse afectado por la demanda de servicios.

Estamos viendo cómo algunos mercados asiáticos como China, Singapur y Malasia están liderando la introducción de nuevas tecnologías como los pagos digitales.

El desarrollo digital se realiza a diferentes velocidades en diferentes mercados. Por cierto, también en África hemos visto grandes avances en este ámbito. Lo que hemos visto es que no se puede tener un sistema global que funcione en todas partes. Usted necesita entender las necesidades del mercado. Nos adaptamos a las necesidades del cliente de la zona y aprendemos de las diferentes experiencias. Ajustar esas experiencias a un nuevo mercado va a ser un criterio crítico para el éxito en el futuro. Volvemos al beneficio de escala de ser una compañía como Shell. También aprendemos mucho de nuestros socios.

Uno de los mercados más prometedores del mundo es África. ¿Cómo ve el desarrollo de esta gran área geográfica?

África es un continente masivo con muchos países con diferentes contextos y etapas de desarrollo. A través de nuestro socio licenciatario Vivo Energy estamos presentes en 15 países con una red de ventas al por menor de la marca Shell, y nosotros en Sudáfrica. Hay muchos países en los que veo oportunidades de crecimiento y de establecer una huella con Shell. La marca Shell es muy fuerte en todo el continente. Si observamos el crecimiento de la industria en sí, prevemos que el continente crecerá en su conjunto en los próximos años. Definitivamente es un área en la que tenemos los ojos puestos en ello.

Entrevista realizada por Oscar Smith Diamante

Last update: August 23, 2019

Copyright © 2022. All rights reserved.