

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS
DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Trabajo Fin de GRADO



LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE REPSOL
EN EL SECTOR PETROLÍFERO

Autor: Rodríguez de Arellano Vendrell, Eva

Tutor: Slavova, Kremena Slavcheva

Madrid, enero de 2021

SUMARIO.

1. INTRODUCCIÓN.	4
2. EL SECTOR PETROLÍFERO.	5
2.1. CONSIDERACIONES GENERALES.	5
2.2. TIPOS DE OPERADORES.	5
2.3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.	7
2.3.1. Consideraciones generales.	7
2.3.2. Factores políticos y legales.	7
2.3.3. Factores económicos.	8
2.3.4. Factores demográficos.	9
2.3.5. Factores socioculturales.	9
2.3.6. Factores tecnológicos.	10
2.3.7. Factores medioambientales.	10
3. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE REPSOL.	10
3.1. VISIÓN Y MISIÓN.	10
3.2. MODELO DE NEGOCIO.	13
3.3. ANÁLISIS DAFO.	14
3.3.1. Consideraciones generales.	14
3.3.2. Debilidades.	15
3.3.3. Amenazas.	15
3.3.4. Fortalezas.	16
3.3.5. Oportunidades.	16
3.4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	17
3.4.1. Consideraciones generales.	17
3.4.2. Intensidad de la competencia actual.	18
3.4.3. Entrada de competidores potenciales.	20
3.4.4. Amenaza de productos sustitutivos.	22
3.4.5. Poder de negociación de los proveedores.	22
3.4.6. Poder de negociación de los clientes.	24
3.5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.	26
3.6. VENTAJA COMPETITIVA.	27
3.7. DIRECCIONES DE DESARROLLO.	28
4. CONCLUSIONES.	31
5. BIBLIOGRAFÍA.	33
6. WEBGRAFÍA.	33
7. LEGISLACIÓN.	37
8. ÍNDICE DE GRÁFICOS.	38
9. ÍNDICE DE FIGURAS.	39

ABREBIATURAS.

CAMA	Corregir, afrontar, mantener y aprovechar.
CLH	Compañía Logística de Hidrocarburos.
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
EESS	Estaciones de servicio.
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo.

1. INTRODUCCIÓN.

En el presente documento se lleva a cabo un estudio sobre la estrategia competitiva de Repsol, profundizando en el análisis del entorno y en el análisis interno de la compañía.

El motivo por el cual consideramos relevante analizar la estrategia competitiva de Repsol es su liderazgo en el sector de los operadores de estaciones de servicio. Esto se debe a que se trata de la compañía con mayor cuota de mercado (un 34% en 2015, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2015), por lo que establece en mayor medida el marco de la competencia en el sector.

Para poder determinar la estrategia competitiva de Repsol se debe analizar el entorno de la empresa, teniendo en cuenta sector petrolífero en general. Posteriormente se deberá analizar la compañía en sí, teniendo en cuenta determinados elementos como pueden ser su modelo de negocio, las fuerzas que compiten en la industria o sus direcciones de desarrollo, así como las fuentes de ventaja competitiva.

Para llevar a cabo los análisis pertinentes se emplearán diversas herramientas proporcionadas por Michael Porter y comentadas por otros autores, en numerosos estudios, artículos y manuales, como puede ser el artículo recogido en Harvard Business Review “How Competitive Forces Shape Strategy” relativo al modelo de las cinco fuerzas, así como las que aportan otros autores, como el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (en adelante, DAFO).

Para realizar este Trabajo se emplearán fuentes secundarias y la metodología se basará en la extracción de información de las páginas web corporativas, páginas especializadas en el sector petrolífero, artículos de prensa y manuales y artículos de dirección estratégica, como pueden ser los manuales “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa” de Navas López y Guerras Martín (2016) o “Exploring corporate strategy” de Johnson et al. (2008).

A lo largo del Trabajo nos centraremos principalmente en el bloque relativo a la comercialización de los bienes finales a los clientes últimos, es decir, el suministro de diésel y gasolina a los consumidores a través de los operadores de estaciones de servicios, aunque en determinados puntos hablaremos de otras etapas que se incluyen dentro del sector petrolífero.

2. EL SECTOR PETROLÍFERO.

2.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

En primer lugar, resulta fundamental comprender que el sector petrolífero está dividido en tres grandes bloques: upstream, midstream y downstream.

El primero de ellos, se refiere al *análisis geológico, la exploración de reservas de petróleo* y la *extracción* del mismo (Oiltanking, 2015). En segundo lugar, se encuentra el *midstream*, que en ocasiones se incluye como una etapa incluida en el *downstream* (Oiltanking, 2015). Se refiere al transporte y almacenamiento del crudo y derivados del petróleo. Por último, el *downstream* se refiere al refino, transporte y distribución o comercialización a los clientes finales a través de estaciones de servicio (en adelante, EESS) (Oiltanking, 2015).

2.2. TIPOS DE OPERADORES.

En la etapa de comercialización al cliente final encontramos diferentes tipos de operadores: tradicionales, hipermercados, independientes y cooperativas.

En primer lugar, los operadores que son tradicionales, como Repsol o Cepsa se caracterizan por tener capacidad de almacenamiento y logística, e, incluso, capacidad de refino, así como estaciones de servicio (PwC, 2016). Además, por norma general, las EESS están atendidas en el horario que prestan servicio, tienen precios más elevados e invierten en diversos servicios complementarios, como el negocio non-oil, cuyo principal ejemplo son las tiendas que se encuentran en las estaciones de servicio.

En segundo lugar, se encuentran los hipermercados que poseen estaciones de servicio, por ejemplo, Carrefour. Suelen aplicar un descuento por comprar en su hipermercado y tienen un precio más bajo que las estaciones de servicio tradicionales. No suelen tener servicios complementarios a diferencia de las tradicionales, ya que su finalidad es servir de reclamo para que los clientes compren en las grandes superficies anexas a las mismas. El precio es menor pero el volumen de clientes suele ser mucho mayor que en el caso de los operadores tradicionales, lo que implica que, aunque sean solo el 3% de las gasolineras que hay en España, su cuota de mercado se sitúe en el entorno del 20% en el mercado de *particulares y “comerciales”*. (PwC, 2016).

En cuanto a las EESS bajo marcas independientes, no están ligadas a un operador tradicional que sea mayorista ni a un transportista concreto, por lo que tienen mayor libertad de elección y se decantan por unos u otros en función, principalmente, del precio que les ofrecen. Tienen los precios más bajos que las dos anteriores debido a la reducción de costes que aplican, ya que en la mayoría de ellas no hay personal o al menos no durante todo el horario en el que prestan servicio, las EESS son más pequeñas y no tienen negocio non-oil. Puede ser simplemente una estación o pueden ser varias que operan bajo la misma marca pero que no tienen la infraestructura de los operadores tradicionales. En esta categoría se incluyen las estaciones de servicio automatizadas o desatendidas. (PwC, 2016).

Por último, se encuentran las cooperativas, que tienen un precio similar a las estaciones independientes y lo habitual es que solo dispongan de una única estación de servicio, ya que se crean para ofrecer servicio a sus asociados a un coste bajo. Algunas de ellas solo sirven determinado tipo de gasóleo a los cooperativistas y no al público en general.

Es interesante destacar la evolución de los puntos de venta en función del tipo de operador entre 2010 y 2019.

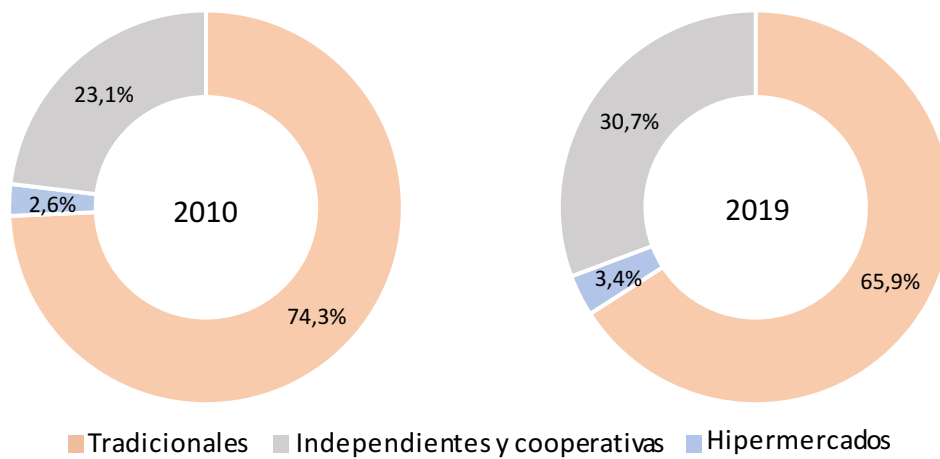


Gráfico n°1. Evolución puntos de venta por tipo de operador.

Fuente: elaboración propia en base a los datos de PwC, 2016 y Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, 2020.

Como se puede observar en el gráfico superior, los operadores tradicionales han sufrido una caída de un 11,3%, en beneficio principalmente de los operadores independientes,

ya que las cooperativas se han mantenido prácticamente estables. Concretamente, entre 2015 y 2019 los puntos de venta de los operadores independientes aumentaron en 583 EESS (Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, 2020).

2.3. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

2.3.1. Consideraciones generales.

En primer lugar, esta herramienta se emplea para aproximarse al entorno general y consta de dos fases: la primera implica determinar qué factores son relevantes en este sector y la segunda trata de *valorar el impacto* de las variables en la empresa (Navas López y Guerras Martín, 2016).

El perfil estratégico del entorno también se conoce como análisis PESTEL o PESTLE, que indica los factores que serán analizados (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Como punto de partida, desde el punto de vista territorial nos centraremos en España y tomaremos como referencia la empresa Repsol S.A. para determinar las variables clave.

2.3.2. Factores políticos y legales.

Estos factores están relacionados con la estabilidad del gobierno y las políticas que establecen en diversas materias, como pueden ser en el ámbito fiscal, laboral o relativas a exportaciones e importaciones (Navas López & Guerras Martín, 2016). También podemos incluir las decisiones que toman los organismos relacionados con la extracción, exportación o distribución del petróleo.

En este punto consideramos muy relevante hablar sobre los acuerdos que se producen en el seno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (en adelante, OPEP), ya que inciden directamente en las empresas que se encuentran dentro del sector petrolífero, al decidir aumentar, disminuir o mantener la producción de barriles de petróleo. Por ejemplo, debido a la crisis que se está atravesando actualmente por la Covid-19 han decidido hacer el mayor recorte de producción hasta la fecha con el objetivo de que no disminuya en exceso el precio (Comisión Económica de la OPEP, 2020).

La política fiscal que se lleva a cabo tanto para las importaciones de petróleo en España como para el consumo de los bienes finales (gasolina y gasóleo) resultan fundamentales.

La subida de los tipos fiscales conlleva un impacto muy negativo en las compañías, al aumentar los costes y el precio al que venden el producto (impuesto especial de hidrocarburos, impuesto al diésel, etcétera).

Se debe tener en cuenta la normativa de competencia aplicable en el país, en este caso, en España, ya que influye directamente en el crecimiento de las compañías. El Real Decreto ley 4/2013, de 13 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, establece en la disposición transitoria quinta que los operadores tradicionales (*al por mayor*) que tengan una cuota de mercado superior al 30% en una provincia, no tienen permitido aumentar sus *instalaciones en régimen de propiedad o en virtud de cualquier otro título que les confiera la gestión directa o indirecta de la instalación, ni suscribir nuevos contratos de distribución en exclusiva con distribuidores al por menor*, aunque sí podrán renovar los contratos que se hayan suscrito con anterioridad.

Cabe destacar que determinadas Comunidades Autónomas han tratado de establecer una regulación que no permitiría la implantación de estaciones de servicio desatendidas, lo que podría haber supuesto un revés para este tipo de empresas en crecimiento y favorecer a los operadores tradicionales, pero finalmente no ha sido así.

Debe tenerse en cuenta la normativa medioambiental aplicable en España y en los países en los que Repsol tiene presencia, como, por ejemplo, la normativa que ha introducido la Organización Marítima Internacional limitando el contenido de azufre en los combustibles marinos que concretamente favorece a Repsol (González Navarro, 2020).

No se trata de un sector intervenido, por lo que cada compañía fija los precios que considera adecuados, así como la cantidad de producto que compra o que suministra.

2.3.3. Factores económicos.

En cuanto a los factores económicos, debemos centrarnos en diversos indicadores:

- El Producto Interior Bruto del país en el que se opera, ya que cuanto mayor sea, mayor riqueza habrá en el país, lo que favorece un mayor consumo de combustible no profesional.

- El tipo de cambio: debido a que el mercado mayorista del petróleo se rige en dólares, las caídas en el precio del barril de petróleo no siempre conllevan caídas en el coste de la empresa para comprar dicho barril y viceversa.
- La tasa de paro. En este caso, cuanto mayor sea, peor será para este sector, ya que se producirá una menor movilidad no profesional.
- Momento en el que se encuentra la economía: bonanza, recesión, recuperación o estancamiento. Actualmente España estaba situada en una etapa de bonanza económica, pero debido a la Covid-19, estamos en una fase de estancamiento.
- El precio del crudo es muy volátil.

2.3.4. Factores demográficos.

En primer lugar, se deben considerar en conjunto la esperanza de vida, la tasa de natalidad y la pirámide poblacional.

España tiene una esperanza de vida que se sitúa en los 83 años (Instituto Nacional de Estadística, 2019), lo que implica que los estamentos superiores de la pirámide poblacional son muy amplios. Por el contrario, tanto la tasa de natalidad en España, 7,6‰ (Expansión, n.d.), como el índice de fecundidad, 1,23 (Expansión, n.d.), son bajos, por lo que los estamentos inferiores son más estrechos. Ambas variables implican que cada vez hay más gente mayor y menos jóvenes, por lo que se podría ver reducido el consumo de diésel y gasolina no profesional en el futuro.

El poder adquisitivo resulta fundamental, ya que cuanto mayor sea, mayor será la capacidad de las personas para desplazarse por ocio y, por lo tanto, podrán consumir mayor cantidad tanto de diésel como de gasolina.

2.3.5. Factores socioculturales.

El principal factor sociocultural que influye en este sector es la responsabilidad con el medioambiente. El sector petrolero cuenta con muchos detractores debido a la influencia que tiene el mismo sobre el cambio climático, lo que les empuja al uso de otras energías que sean más sostenibles y respetuosas, como puede ser la eléctrica.

2.3.6. Factores tecnológicos.

En este punto se debe hablar de las modificaciones que se han producido en las técnicas de extracción como el fracking o fracturación hidráulica. Es un nuevo método que permite controlar ligeramente las subidas de precio del petróleo, ya que aumenta la oferta.

La introducción de la tecnología en este sector aumenta la eficiencia del mismo, así como la necesidad de transformación hacia nuevos modelos de negocio debido a la irrupción del coche eléctrico gracias a los avances tecnológicos.

2.3.7. Factores medioambientales.

El petróleo es un recurso natural no renovable, por lo que es un bien finito del que existe un número determinado de reservas conocidas. Esto hace que aumente su precio en determinadas ocasiones y que se busquen nuevas técnicas para acceder a nuevas reservas y mantener el nivel de producción.

La industria del petróleo es un factor muy relevante en la existencia del cambio climático, ya que desde el momento de la extracción del petróleo hasta el consumo del producto transformado se producen una gran cantidad de emisiones nocivas a la atmósfera.

3. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE REPSOL.

3.1. VISIÓN Y MISIÓN.

Para comenzar a analizar la estrategia competitiva concreta de Repsol, resulta fundamental conocer el significado de la visión y la misión, así como cuáles son las de Repsol, ya que se trata de *la orientación futura de la empresa* (Navas López y Guerras Martín, 2016).

En primer lugar, para construir la visión se deben tener en cuenta los valores fundamentales de la empresa, así como el propósito principal de la misma, es decir, la motivación para que la compañía exista. Ambos elementos forman la primera parte de la visión que es la ideología central. Posteriormente, se deberá establecer la visión de futuro, es decir, dónde se encontrará la empresa en un período de entre diez y treinta años y, para que sea más claro, la compañía debería determinar una descripción real,

con palabras e imágenes, para que los empleados puedan observar ese futuro claramente. (Collins y Porras, 1996)

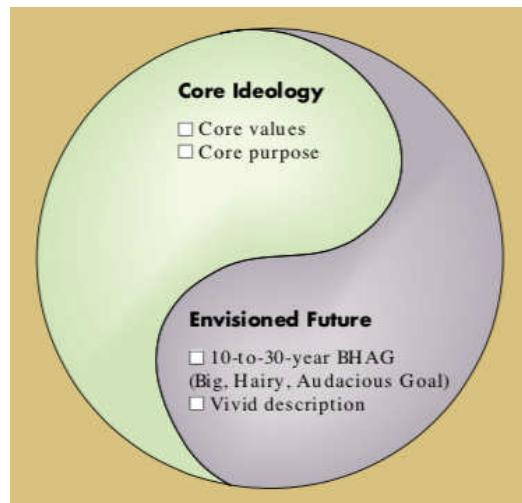


Figura nº1. Componentes de la visión de la compañía.

Fuente: Collins y Porras, 1996.

La visión debe ser estable en el tiempo, no puede estar influida por los pequeños cambios que sufre el mercado ni por el fallecimiento del fundador de la empresa, por ejemplo. Una visión bien establecida implicará que el espíritu del fundador permanezca, aunque ya no esté, determina el contexto para el éxito futuro. (Collins y Porras, 1996). Es muy importante que esta visión sea una meta alcanzable por la que merezca la pena luchar y esforzarse y no debe establecerse en términos de rentabilidad, *beneficio o creación de valor para los accionistas* (Navas López y Guerras Martín, 2016)

En definitiva, la visión es *la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento* (Navas López y Guerras Martín, 2016). A continuación, analizaremos brevemente la visión de Repsol para determinar si cumple lo establecido por Collins y Porras (1996).

La visión de Repsol es: *ser una compañía energética global, que, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad* (Repsol, n.d.).

En primer lugar, se observa la ideología central de la empresa mediante (a) los valores principales, que son *la innovación, la eficiencia y el respeto*; y (b) su propósito principal,

que es *el progreso de la sociedad*. En segundo lugar, se observa la visión de futuro en el inicio: *ser una compañía energética global*.

Como se puede apreciar, se establecen los elementos fundamentales que determinaron Collins y Porras en 1996. Además, es una meta que se puede alcanzar y no se hace mención alguna a beneficio ni rentabilidad, tal y como indicaron que debía ser Navas López y Guerras Martín en 2016.

En cuanto a la misión, *representa la identidad y personalidad de la empresa* (Navas López y Guerras Martín, 2016). Sirve para identificar en qué negocio opera la compañía en el momento actual y en el futuro y, además, se establece como guía para la dirección y los trabajadores, profundizando aún más la visión (Kenny, 2014).

La misión puede englobar diferentes cuestiones, pero según diversos estudios, las siguientes son las más comunes:

- *Propósito fundamental de la organización.*
- *Creencias básicas, filosofías, dogmas, principios, valores y aspiraciones de la organización.*
- *Definición de los clientes de la organización.*
- *Alcance y límites de la organización en términos de productos, mercados y geografía.*
- *Compromiso de la organización con los objetivos económicos y financieros.*
- *Compromiso de la organización con la supervivencia y el crecimiento a largo plazo.*
- *Identidad de la organización, capacidades distintivas y base para una ventaja competitiva.*
- *Cómo la organización va a crear valor para las partes interesadas, incluidos los accionistas, empleados, clientes, etc.* (Darbi, 2012).

No es necesario que la misión contemple todos los elementos descritos anteriormente, en función de los que englobe y cómo se establezcan, se podrá hablar de *misiones más amplias o más estrechas*. Cuanto más amplias son, mayor discrecionalidad para el desarrollo de la compañía, pero no cumplen de forma adecuada con el requisito de identificar lo esencial. En cambio, cuanto más estrechas sean, se limitará el desarrollo pero centralizará los esfuerzos de cara a *la consecución de sus objetivos*. (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Cabe destacar que aunque se incluyan todos los elementos descritos anteriormente debe ser corta, *clara y fácilmente interpretable*, por lo que en determinados casos, la definición concreta de los elementos *es implícita y está interiorizada en la mente de sus componentes*. (Navas López y Guerras Martín, 2016)

Tal y como hemos hecho con la visión, a continuación procederemos a analizar la misión de Repsol, que es *ser una compañía energética comprometida con un mundo sostenible* (Repsol, n.d.).

Como se puede observar, la misión es muy amplia, prácticamente no concreta ninguno de los elementos que hemos visto anteriormente, solamente concreta dos de ellos:

- Establece las creencias básicas o los valores al determinar que está *comprometida con un mundo sostenible*.
- Determina los productos o mercados a los que está dirigida, pero también de forma amplia, al indicar que es *una compañía energética*, porque no determina a qué tipo de energía se refiere.

En definitiva, Repsol tiene una gran capacidad de discrecionalidad al establecer una misión muy amplia.

3.2. MODELO DE NEGOCIO.

El modelo de negocio principal de Repsol es el upstream y downstream, es decir, la exploración y producción de gas y petróleo, tanto en tierra como en mar, utilizando sus propias instalaciones (Repsol, n.d.) presentes en 28 países, como pueden ser Marruecos, Perú, Libia o Estados Unidos (Repsol, n.d.), así como el transporte, refino y distribución al consumidor final. También comercializan el crudo sin refinar. En definitiva, el modelo de negocio de Repsol está basado en todo el ciclo productivo del sector, desde la extracción hasta la comercialización.

Además de lo anterior, Repsol también está presente en el mercado de las energías renovables, contando con diversos proyectos eólicos, un parque solar fotovoltaico y tres centrales hidroeléctricas. Asimismo, desarrolla y produce biocombustibles para incorporarlos a los carburantes. (Repsol, n.d.). Por último, también están presentes en el diseño de hogares y oficinas inteligentes energéticamente hablando (Repsol, n.d.).

3.3. ANÁLISIS DAFO.

3.3.1. Consideraciones generales.

Llegados a este punto, vamos a utilizar la herramienta de análisis que combina tanto el análisis externo (oportunidades y amenazas) como el interno (fortalezas y debilidades), es decir, el análisis DAFO.

Esta herramienta sirve para conocer una visión global de la compañía que permita establecer las estrategias que más se adecuen a ella.

Se trata de una herramienta estática, lo que limita su utilidad en el tiempo y no profundiza en exceso en el análisis, ya que no se puede determinar la evolución que han sufrido dichas variables en el pasado ni cómo se desarrollarán en el futuro (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Para tratar de paliar el elemento estático de esta herramienta, debe acompañarse de la implementación del modelo CAMA, cuyas siglas significan corregir, afrontar, mantener y aprovechar. Es decir, este modelo conlleva la aplicación de las principales acciones que se deben llevar a cabo para poder *corregir las debilidades*, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y *aprovechar las oportunidades* (Duncan et al., 1998).

A continuación, procederemos a realizar el análisis DAFO de Repsol detallando cada componente del mismo.

Debilidades	Amenazas
I. Costes fijos elevados. II. Diversificación no relacionada reducida.	I. Estaciones de servicio low-cost. II. Límite de cuota de mercado. III. Reservas de petróleo.
Fortalezas	Oportunidades
I. Tamaño de la compañía. II. Presencia en todo el territorio español. III. Integración vertical.	I. Normativa fuel marítimo bajo en azufre. II. Estructura del parque móvil. III. Transición energética.

Figura nº2. Análisis DAFO de Repsol.

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Debilidades.

I. Costes elevados.

La estructura de costes de la empresa incluye una gran cantidad de costes fijos (Repsol, 2019), lo que dificulta las disminuciones de precio necesarias para competir contra operadores independientes o hipermercados debido a la reducción sustancial del margen y del beneficio que obtendría la empresa.

II. Diversificación no relacionada reducida.

El principal negocio de Repsol está relacionado directamente con el petróleo, que es un recurso natural no renovable, por lo tanto, tiene un riesgo mucho más elevado que otras compañías al depender casi de forma exclusiva de un solo bien que es finito. Esto genera una debilidad de cara al futuro declive de la industria, ya que hasta la actualidad la diversificación que ha llevado a cabo principalmente se engloba en la diversificación relacionada limitada tal y como se observará en el apartado “3.7. Direcciones de desarrollo”.

3.3.3. Amenazas.

I. Estaciones de servicio low cost.

La aparición de estas EESS en el sector implica que Repsol, como operador tradicional, vea reducida su cuota de mercado, así como sus beneficios. Esto se debe a que las low cost tienen menores costes y menor margen, por lo que ofrecen precios más bajos, y eso fuerza a que las EESS tradicionales bajen el precio y disminuyan su margen.

II. Limitación de la cuota de mercado al 30% por provincia.

Repsol ha alcanzado la limitación del 30% de cuota de mercado en determinadas provincias, por lo que no podrá continuar con su plan de expansión en las mismas, lo que le hará perder cuota de mercado, y, por lo tanto, beneficios (Rubio, 2019).

III. Reservas de petróleo.

El petróleo es un recurso natural no renovable, es decir, es un bien natural limitado, lo que determina que existe riesgo de que se acabe, por lo tanto, Repsol perdería su principal área de negocio, tal y como se ha observado en el apartado de debilidades.

3.3.4. Fortalezas.

I. Tamaño de la compañía.

El tamaño de la compañía le permite disminuir en ocasiones puntuales los precios en determinadas ubicaciones altamente competitivas, es decir, donde existan operadores independientes principalmente, ya que puede recuperar el margen que pierde con el aumento del precio en otras ubicaciones.

Además, el tamaño le favorece a la hora de poder obtener créditos por parte de las instituciones financieras.

II. Presencia en todo el territorio español.

Eso facilita que en momentos como el actual, en el que la movilidad se limita por localidades, provincias o comunidades autónomas debido a la Covid-19, el impacto sea menor que si estuviese únicamente en determinados territorios.

Además, la presencia en las Islas Baleares, así como en Canarias es una fuente clara de ingresos, debido al turismo y a la poca competencia que existe en estos dos territorios.

III. Integración vertical.

Como se ha visto en el modelo de negocio, Repsol está presente tanto en el upstream como en el downstream, lo que evita problemas a la hora de tratar con proveedores y clientes, ya que en determinados casos los ha eliminado.

3.3.5. Oportunidades.

I. Implementación de la normativa que limita el azufre que se encuentra en el fuel marítimo.

Repsol ha estado invirtiendo en la modernización de sus refinerías los últimos años, por lo que es más competitiva a la hora de enfrentarse a esta nueva normativa, lo que le permitirá ganar cuota de mercado y lograr un margen aún mayor, al poder operar con *crudos más pesados* (González Navarro, 2020).

II. Estructura del parque móvil en España.

En 2019, cerca del 90% de los vehículos matriculados fueron diésel o gasolina (Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, 2020), lo que se traduce en una oportunidad para Repsol, ya que principalmente vende estos combustibles. Además, se prevé que en 2030 el 60% de las ventas de vehículos seguirán siendo de combustión y el 25% de vehículos híbridos (Frías y Román, 2019).

III. Transición energética.

Esto podría entenderse como una amenaza, pero Repsol en su plan estratégico 2018 – 2020 tenía previsto invertir 2.500 millones de euros en proyectos energéticos de bajas emisiones, por lo tanto, se está abriendo a nuevas oportunidades de negocio, adelantándose a las necesidades futuras de los clientes. Además, actualmente cuenta con 1.250 puntos de recarga para vehículos eléctricos o híbridos (Repsol, 2020).

3.4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

3.4.1. Consideraciones generales.

Este modelo busca identificar las amenazas y oportunidades que ofrece la industria a las compañías que operan en ella (Navas López y Guerras Martín, 2016), así como determinar el atractivo de la industria (Johnson et al., 2008: 59), ya que se tienen en cuenta no solo los competidores actuales, sino que también el resto de fuerzas competitivas que operan en la industria (Porter, 1979).



Figura nº3. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Navas López y Guerras Martín, 2016: 109.

La *fuerza global* que generan todas las fuerzas determina el potencial beneficio de una industria, distinguiendo entre *industria intensa o fuerte*, en la que ninguna compañía destaca por sus beneficios o inversiones, o *industria suave o leve*, en las que hay cabida para altos rendimientos. Puede haber industrias que se encuentren en posiciones intermedias. (Porter, 1979).

3.4.2. Intensidad de la competencia actual.

En primer lugar, debemos tener en cuenta la rivalidad entre los competidores que se encuentran en la industria de la distribución al cliente final en este momento.

Como hemos establecido antes, a mayor competencia menor capacidad de obtención de rentas superiores, por lo que *el atractivo de la industria disminuye* (Navas López y Guerras Martín, 2016). Se deben tener en cuenta determinados *factores estructurales* con mayor influencia en la *intensidad de la competencia* en esta industria (Navas López y Guerras Martín, 2016; Porter, 1979).

En primer lugar, el *número de competidores y equilibrio entre ellos* (Navas López y Guerras Martín, 2016). Como se puede observar en el gráfico inferior, el mercado se encuentra altamente concentrado, ya que entre Repsol y Cepsa tienen el 50% de la cuota de mercado y el resto de operadores tradicionales tienen cuotas de mercado más reducidas. En el apartado “otros” se encuentran recogidas las EESS independientes.

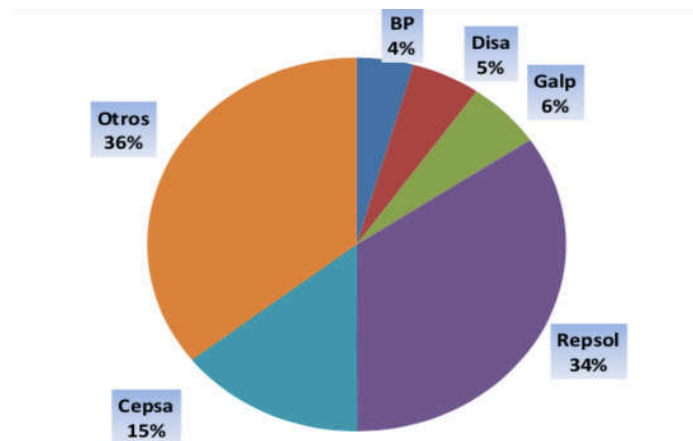


Gráfico nº2. Cuotas de mercado por número de EESS en enero de 2015.

Fuente: Portal de Precios de Carburantes, Ministerio de Industria, citado en Estudio sobre el mercado mayorista de carburantes de automoción en España (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2015).

Si comparamos el gráfico superior con las cuotas de mercado de 2010 reflejadas en el gráfico inferior, se observa que las únicas variaciones relevantes son la disminución de la cuota de mercado de BP y el aumento de la cuota de mercado de “Otros”, debido al aumento del número de EESS independientes, como hemos observado en el gráfico nº1 (página 6).

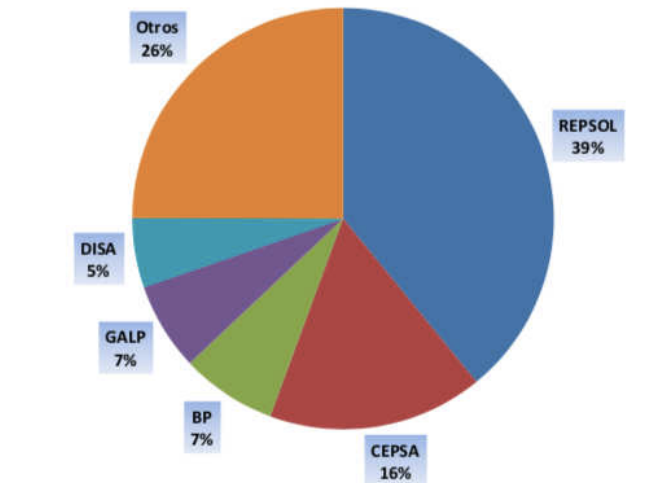


Gráfico nº3. Cuotas de mercado por número de EESS en 2010.

Fuente: Estudio sobre el mercado mayorista de carburantes de automoción en España (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2015).

Por lo tanto, se puede concluir que el número de competidores es ligeramente elevado, como se observa en el gráfico nº1 (página 6), pero no existe equilibrio, al tener solo dos de ellos el 50% de la cuota de mercado. Por este motivo la competencia es menor.

En cuanto a la *diferenciación de producto y costes de cambio* (Navas López y Guerras Martín, 2016), en este caso el producto no es diferenciado y los costes de cambio para el cliente entre un proveedor y otro son mínimos, por lo que aumenta la competitividad al poder el cliente cambiar de proveedor sin trabas.

Se debe tener en cuenta que las *barreras de salida* (Navas López y Guerras Martín, 2016; Johnson et al., 2008: 64) son elevadas, debido a que los activos son muy especializados y no pueden cambiar de una industria a otra, por lo que la competencia es alta.

En relación a la *diversidad de competidores* (Navas López y Guerras Martín, 2016), anteriormente la principal medida de reacción a nuevos competidores eran subidas y bajadas de precio relativamente moderadas al tener todos los operadores costes

similares. Desde la entrada de hipermercados y operadores independientes esas subidas y bajadas son más drásticas, pero se puede establecer de antemano el comportamiento de los competidores, por lo que no aumenta la competencia.

Relacionado con el número de competidores y el equilibrio, debemos mencionar que, tal y como hemos visto antes, Repsol ha alcanzado la cuota de mercado máxima que le permite la ley en determinadas provincias (Rubio, 2019), por lo que no puede abrir nuevas EESS en las mismas, lo que favorece que los competidores actuales se instalen en determinadas localizaciones que hagan que pierda cuota de mercado.

En base a los factores analizados se puede determinar que la competencia actual es elevada, por lo que el atractivo de la industria es bajo.

3.4.3. Entrada de competidores potenciales.

Para analizar esta fuerza se deben tener en cuenta dos elementos que engloban a otros: las *barreras de entrada* y la *reacción de los competidores establecidos* (Navas López y Guerras Martín, 2016).

En primer lugar, vamos a hablar de las barreras de entrada, dentro de las que existen dos categorías: barreras absolutas y relativas (Navas López y Guerras Martín, 2016). Las primeras, son prácticamente imposibles de penetrar, como puede ser la necesidad de determinadas concesiones para poder ejercer la actividad. En cuanto a las segundas, dificultan la entrada, pero son más fáciles de sortear.

Comenzando por el *acceso a canales de distribución* (Porter, 1979) debemos hablar de dos elementos diferentes: el transporte y almacenamiento de los productos refinados y el transporte de los mismos desde el lugar del almacenamiento hasta la EESS.

- El acceso a la materia prima está garantizado, ya que la Compañía Logística de Hidrocarburos (en adelante, CLH) *está obligada legalmente a permitir el acceso a sus redes mediante un procedimiento negociado, en condiciones técnicas y económicas no discriminatorias, transparentes y objetivas, y a aplicar precios de carácter público* (PwC, 2016). Por este motivo no existirían barreras de entrada.
- Existe un gran número de empresas transportistas de gasolina y diésel, lo que facilita el acceso a las mismas, por lo tanto las barreras de entrada disminuyen.

En cuanto a las *ventajas en costes* (Navas López y Guerras Martín, 2016), son relevantes en este sector, ya que cuanto mayor volumen de producto se compre, mayor rebaja de precios se puede obtener, reduciendo así el coste final del producto, por lo que favorece la existencia de barreras de entrada.

Las barreras de entrada que se producirían por la *diferenciación del producto* (Navas López y Guerras Martín, 2016) y que obligarían a los nuevos entrantes a invertir una gran cantidad de dinero para atraer a los clientes (Porter, 1979), son inexistentes, debido a que en este caso no existe prácticamente ningún tipo de diferencia, ya que cuando el combustible se transporta a o se almacena en la compañía CLH *el combustible de los distintos operadores es el mismo, responde a unas especificaciones legales básicas*, es decir, los productos aunque provengan de distintos proveedores se juntan y es después cuando los operadores añaden distintos aditivos (PwC, 2016). Esto favorece la aparición de nuevos competidores.

En cuanto a los *costes de cambio* (Navas López y Guerras Martín, 2016), al no existir diferenciación de producto, los clientes no tienen ningún coste por pasar de comprar a los operadores ya establecidos a adquirir el producto a operadores nuevos, por lo que no existirían barreras de entrada.

La *política gubernamental* (Navas López y Guerras Martín, 2016), que se lleva a cabo a través tanto de la normativa urbanística como de la concesión de las licencias pertinentes para poder instalar una EESS en la ubicación deseada, son las mayores barreras de entrada que existen en el sector.

Por todo lo analizado hasta ahora se puede concluir que las barreras de entrada existen, pero son reducidas, es decir, la amenaza de nuevos entrantes es elevada, tal y como se demuestra en el Gráfico nº1 (página 6), en el que se observa que los puntos de suministro de los operadores tradicionales, grupo en el que se enmarca Repsol, han sufrido una disminución en beneficio de los operadores independientes, aumentando el número de EESS independientes de empresas de nueva creación.

Por último, *la reacción de los competidores establecidos* (Navas López y Guerras Martín, 2016) también es relevante para conocer si la amenaza de nuevos entrantes es elevada o no. Las reacciones tradicionales han sido la guerra de precios, campañas de publicidad

y promociones. Además, al ser las compañías establecidas normalmente grandes, tienen una mayor capacidad de reacción, por lo que dificultan la entrada.

Es importante tener en cuenta que la amenaza de nuevos competidores puede variar en el tiempo al intensificar o disminuir las barreras de entrada en función de las decisiones estratégicas que pueden llevar a cabo los competidores establecidos, así como la posibilidad de que los competidores establecidos cambien la reacción frente a nuevos competidores (Porter, 1979).

3.4.4. Amenaza de productos sustitutivos.

En este sector, los productos sustitutos aún se encuentran en fase de desarrollo, por ejemplo, la pila de hidrógeno, o desarrollados, pero con muy poca cuota de mercado, como es el caso de la electricidad para los vehículos híbridos o eléctricos¹.

Este motivo, junto al precio, tanto de la electricidad frente al de la gasolina o diésel, como el de un vehículo eléctrico o híbrido frente a de un vehículo de combustión, la *amenaza de productos sustitutivos* (Navas López y Guerras Martín, 2016) es baja, por lo que aumenta el atractivo de la industria.

3.4.5. Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza precisa de un doble análisis, ya que las empresas que operan en el upstream y midstream son proveedores de las que operan en el downstream, pero estas a su vez son proveedores para los clientes finales (Navas López y Guerras Martín, 2016).

En primer lugar, tendremos en cuenta como proveedores a las empresas de upstream y midstream. Para saber el poder que tienen los proveedores hay que atender a diversos factores (Porter, 1979), de los que destacaremos los siguientes:

- No existen diferencias entre productos, o, al menos, no son diferencias significativas que aporten un gran valor añadido. Por este motivo los proveedores no tienen fuerza.

¹ Según diversos estudios se estima que en 2030 en España un 15% de las ventas serán de coches eléctricos puros, 25% híbridos y 60% todavía vehículos de combustión (que precisan de diésel o gasolina) (Frías y Román, 2019).

- Al ser el petróleo un recurso natural no renovable, es decir, con existencias limitadas, y ser difícil la extracción del mismo, no existe una gran cantidad de empresas proveedoras frente a la cantidad de operadores que venden al cliente final los bienes ya transformados, por lo que el poder de los proveedores es alto. Además, en cuanto al almacenamiento, en España hay 41 empresas (Esteller, 2020) que se encargan del mismo, pero la principal es CLH (Esteller, 2020)², por lo tanto, hay pocos proveedores que se encarguen del almacenamiento del producto, es decir, su poder es alto.
- En cuanto a la *amenaza de integración adelante* (Navas López y Guerras Martín, 2016), es posible en determinados casos, ya que lo más costoso de la industria es el upstream y midstream, por lo que las empresas que se dedican a la extracción, almacenamiento y transporte son capaces de incluir en su modelo de negocio el refino y la distribución al cliente final. Este es el caso de Repsol, que está presente en toda la cadena de valor de la industria, salvo en el almacenamiento (Repsol, n.d.). Por este motivo, el poder de los proveedores es mayor.

En definitiva, en la industria en general el poder de los proveedores es elevado, lo cual determina un menor atractivo de la industria, pero, concretamente en el caso de que sea Repsol el cliente, el poder de los proveedores es mucho menor al depender únicamente del almacenamiento, ya que se encuentra presente en el resto de etapas.

En cuanto a los operadores como proveedores de bienes finales, es decir, en el supuesto de Repsol como operador de EESS tradicional, podemos destacar los siguientes factores que influyen a la hora de evaluar su fortaleza:

- En cuanto a la *concentración de proveedores* (Navas López y Guerras Martín, 2016), como hemos visto en los gráficos nº2 (página 18) y nº3 (página 19), se trata de una industria que está concentrada, por lo que los proveedores tendrán mayor poder de negociación por este motivo concreto.

² En 2013 CLH tenía capacidad para almacenar la mitad de la cantidad total que se puede almacenar en España (Esteller, 2020).

- El depósito de combustible de los vehículos tiene una capacidad de entre 35 y 85 litros (Autopista.es, 2012), motivo por el cual los clientes compran pequeños volúmenes, lo que determina que los proveedores tengan mayor capacidad de negociación.
- Para que los proveedores tuvieran mayor poder de negociación, deberían existir *productos diferenciados* o *costes de cambio* (Navas López y Guerras Martín, 2016), pero en el caso de las EESS no existen, ya que el producto que ofrecen distintos operadores es el mismo y, por esto, los clientes no se encuentran obligados a comprar a un único operador. En definitiva, tienen poco poder de negociación.
- En cuanto a la *amenaza de integración adelante* (Navas López y Guerras Martín, 2016), es inexistente, ya que no podrían absorber la capacidad de compra de los clientes externos, por lo que no tienen poder de negociación.
- Por último, un elemento que hace que exista poder de negociación de los proveedores es que se trata de un *producto importante para el cliente* (Navas López y Guerras Martín, 2016). En 2019, cerca del 90% de los vehículos matriculados fueron diésel o gasolina (Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, 2020). Además, como hemos visto anteriormente, en los próximos años el parque móvil en España va a estar formado principalmente por vehículos de combustión, es decir, que precisan de diésel o gasolina para funcionar (Frías y Román, 2019).

En conclusión, los operadores de EESS como proveedores tienen un elevado poder de negociación, lo cual determina un mayor atractivo de la industria de operadores de EESS.

3.4.6. Poder de negociación de los clientes.

Al igual que en el caso de la fuerza de proveedores, esta fuerza también precisa de un doble análisis, ya que por un lado están los operadores de downstream como clientes y por otro están los clientes finales (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Comenzaremos analizando los operadores como clientes, para lo cual se deben observar diversos factores (Porter, 1979). En primer lugar, los operadores tradicionales, y algunos independientes, al tener varias EESS compran un volumen de producto elevado, por lo

que tienen mayor poder de negociación (Navas López y Guerras Martín, 2016). Además, al comprar un *producto no diferenciado* y no existir prácticamente *costes de cambio*, el poder de negociación es mayor (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Como se ha mostrado en los gráficos nº2 (página 18) y nº3 (página 19), no existe una gran diversidad de operadores, es decir, existe concentración de clientes, por lo que tienen mayor poder de negociación. Cabe destacar que, tal y como se ha observado en el gráfico nº1 (página 6) el número de competidores, clientes en este caso, está aumentando, lo que podría suponer que en el futuro disminuyera su poder de negociación.

Es preciso tener en cuenta que no *existen productos sustitutivos* por lo que el poder de negociación es menor (Navas López y Guerras Martín, 2016). Así mismo, en relación con la *amenaza de integración hacia atrás* (Porter, 1979), es prácticamente inexistente, ya que la infraestructura necesaria para entrar en el negocio del upstream y midstream es altamente costosa y específica, motivo por el cual el poder de negociación es menor.

En definitiva, el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo. Esto implica que el atractivo de la industria del upstream sea mayor. En el caso de Repsol, es un poder muy poco relevante, ya que es una compañía que engloba casi todo el proceso de producción y distribución, cuando es su propio cliente. Esta fuerza entrará en juego cuando el cliente sea un operador distinto, por ejemplo, Cepsa.

Por último, debemos hablar del segundo caso que se ha planteado al principio del epígrafe, el poder de negociación del cliente final y, al igual que en el caso anterior, para analizar dicho poder debemos tener en cuenta los mismos factores:

- Respecto a la concentración de clientes (Johnson et al., 2008: 62), no existe, ya que el parque de vehículos de España lo conforman más de 33 millones de vehículos, entre camiones, furgonetas, autobuses, turismos y motocicletas (Dirección General de Tráfico, 2019). Por este motivo, el poder de negociación es bajo o nulo.
- Tal y como hemos visto en el poder de los proveedores cuando estos son las EESS, los clientes compran en volúmenes pequeños, por lo que el poder de negociación es bajo o nulo.

- Los clientes no tienen *costes de cambio* de proveedor y se trata de *productos no diferenciados* (Navas López y Guerras Martín, 2016), por lo que tendrán mayor poder de negociación.
- En lo referente a la *amenaza de integración atrás* (Navas López y Guerras Martín, 2016), es inexistente, ya que los clientes no tienen la capacidad económica ni productiva para poderlo llevar a cabo. Por este motivo, el poder de negociación será menor.
- Por último, al no existir *productos sustitutivos* y ser un *producto importante para el cliente* (Navas López y Guerras Martín, 2016), como hemos visto anteriormente en el número de matriculaciones en 2019 proporcionado por la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, el cliente no tiene poder de negociación.

Una vez analizados los factores anteriores, podemos concluir que el poder de negociación de los clientes finales es bajo o nulo, lo que aumenta el atractivo de la industria.

3.5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.

Hay cuatro etapas en el ciclo de vida de la industria: emergente, en crecimiento, madurez y declive. Desde el punto de vista teórico es fácil definir cada una de las etapas, pero desde el punto de vista práctico es difícil *situar una industria en una etapa determinada*, ya que puede ostentar características de diversas etapas (Navas López y Guerras Martín, 2016). Además, en función del autor las características de las mismas pueden ser diferentes, por ejemplo, según Navas López y Guerras Martín (2016) el número de competidores en las industrias maduras es muy elevado, en cambio, según Otero Neira y Varela González (2008: 214), los competidores en esta etapa son pocos.

A pesar de la dificultad de determinar con claridad en qué etapa se encuentra una industria concreta, teniendo en cuenta las características establecidas por Navas López y Guerras Martín (2016), consideramos que la industria del petróleo se encuentra en la etapa de madurez ya que cumple un mayor número de características de esta etapa, aunque podría considerarse por algunas de ellas como en crecimiento.

Las principales estrategias que se pueden seguir en las industrias maduras son la *obtención de una ventaja competitiva sólida* o la *reorientación del campo de actividad* (Navas López y Guerras Martín, 2016). En primer lugar, la *obtención de una ventaja competitiva sólida, bien en liderazgo en costes*, ya sea estandarizando el producto (no parece aplicable a la industria petrolera ya que no existe diferencia en el propio producto) o a través de la curva de la experiencia; *bien en diferenciación de producto*, pero no del producto en sí, sino diferenciación por servicios complementarios o imagen de la marca, por ejemplo; o *bien mediante segmentación del mercado* (Navas López y Guerras Martín, 2016). En segundo lugar, se encuentra la *reorientación del campo de actividad: diversificación, crecimiento externo o internacionalización* (Navas López y Guerras Martín, 2016).

3.6. VENTAJA COMPETITIVA.

Hay dos *ventajas competitivas básicas* que engloban el resto de variables de las que puede provenir la ventaja: *costes bajos y singularidad percibida por el cliente* (Navas López y Guerras Martín, 2016). Estas ventajas competitivas conllevan la definición de *tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado* (Navas López y Guerras Martín, 2016).

Las fuentes de ventaja competitiva de Repsol son diversas y están relacionadas principalmente con la estrategia de diferenciación de producto. En primer lugar, el uso de determinados aditivos que emplean la *tecnología Neotech* (Repsol, n.d.) introduce una ligera variación en el combustible, por lo que, para algunos consumidores, la fiabilidad y seguridad del producto aumenta, motivo por el cual estarían dispuestos a pagar un mayor precio, pero no si se trata de un aumento excesivo.

En segundo lugar, Repsol posee determinados complementos para su producto principal, como pueden ser lubricantes para el motor o limpia cristales, así como tiendas de comestibles en las propias EESS, o el ecosistema Waylet, mediante el cual se obtienen descuentos en la compra de carburantes y en otros establecimientos.

La ubicación de las EESS de Repsol en las principales arterias de las ciudades, así como en puntos estratégicos de las carreteras nacionales, autovías y autopistas también

aumentan su ventaja competitiva, el coste es mayor, pero el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por tener más cerca o estar mejor comunicada la EESS.

En cuanto a factores intangibles, se debe hablar de la imagen de marca, así como de la forma de relacionarse con sus clientes, ya que Repsol es una marca de reconocido prestigio (Cinco Días, 2019) por la que los clientes están dispuestos a pagar más frente a otras EESS que ofrezcan un menor precio pero que no conozcan.

Por último, es preciso destacar la *atención a criterios de responsabilidad social* como fuente de ventaja competitiva en diferenciación (Navas López y Guerras Martín, 2016). Repsol ha sido la primera compañía energética en anunciar su compromiso para alinearse con el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y alcanzar el objetivo de *cero emisiones netas en 2050* en toda su cadena de valor, que incluye tanto las *emisiones de la producción* como las *derivadas del uso de los productos* (Repsol, 2019). Esta fuente de diferenciación cada vez va aumentando más su fuerza, por lo que los clientes aceptan pagar un sobreprecio por un producto cada vez más responsable con el medioambiente.

3.7. DIRECCIONES DE DESARROLLO.

A continuación, comentaremos brevemente las direcciones de desarrollo que está llevando a cabo Repsol, para lo cual debemos establecer que hay diferentes direcciones básicas de desarrollo que podemos observar a través de la matriz de Ansoff:

<i>Productos</i> \ <i>Mercados</i>	<i>Tradicional</i>	<i>Nuevos</i>
<i>Tradicional</i>	<i>Penetración en el mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
<i>Nuevos</i>	<i>Desarrollo de mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Figura nº4. Direcciones básicas de desarrollo.

Fuente: Navas López y Guerras Martín, 2016: 199.

En primer lugar, la penetración en el mercado consiste en *aumentar el volumen de ventas dirigiéndose a los clientes actuales o a nuevos* mediante productos tradicionales y en los mercados en los que se encuentra presente (Navas López y Guerras Martín, 2016). Esta dirección de desarrollo no implica que la empresa se introduzca en territorios inexplorados, lo que favorece su éxito (Johnson et al., 2008: 258).

Concretamente en el caso de Repsol, conlleva principalmente el aumento de activos y contratación de nuevo personal, ya que está aumentando el número de EESS que posee en los mercados en los que ya está presente, por ejemplo, en México (Repsol, n.d.). A pesar de que el método principal sea el desarrollo de nuevas EESS, también debemos tener en cuenta que se está llevando a cabo la penetración en el mercado mediante diversas variables comerciales, como puede ser la aplicación Waylet, que genera descuentos a aquellos que la tienen y pagan desde la misma (Repsol, n.d.).

En cuanto al desarrollo de productos, al tratarse de mejoras en la utilidad de los productos actuales que *mejoren sus prestaciones* (Navas López y Guerras Martín, 2016), podríamos incluir los aditivos que añade Repsol al diésel y a la gasolina, en los que va introduciendo modificaciones para tratar de mejorar la calidad del producto. También se debe hablar de los nuevos espacios “Moto Stop”, en los que se han adaptado los boxes de lavado y se han establecido espacios de repostaje con asfalto antideslizante (Cordero, 2020). Esto refuerza la imagen de Repsol de cara a los clientes, ya que demuestra su interés por la innovación y no supone un coste añadido elevado en la distribución, ya que mantiene las mismas estructuras (Navas López y Guerras Martín, 2016).

En lo relativo al desarrollo de mercados, se debe tener en cuenta que se hace referencia a tres elementos distintos: nuevos segmentos, nuevas utilidades o nuevas geografías (Johnson et al., 2008: 261-262). En el caso de Repsol, en los últimos años se ha introducido en nuevas áreas geográficas tanto con el upstream como con el downstream, así como con otros productos relacionados como pueden ser los lubricantes, por ejemplo en Malasia en 2017 o en Estados Unidos desde 2016 (Repsol, 2019).

Por último, encontramos la diversificación, que implica ampliar el foco de la organización más allá de los productos y mercados que son conocidos (Johnson et al., 2008: 262). Una diversificación que llegara hasta ese punto se consideraría diversificación no relacionada, pero también se considera diversificación cuando se crean relaciones con mercados o productos existentes, lo que implicaría la diversificación relacionada (Johnson et al., 2008: 262).

En cuanto a la diversificación relacionada, se debe distinguir entre *diversificación limitada*, cuando los negocios nuevos y tradicionales están relacionados entre ellos a través de *un activo o competencia esencial que se encuentra en el negocio central*, y *diversificación vinculada o encadenada*, cuando, a pesar de que no se relacionen las actividades a través de un activo esencial, sí lo hacen *con al menos una de las otras actividades* (Rumelt, 1974, citado en Navas López y Guerras Martín, 2016: 205-206).

En este caso, podemos encontrar los acuerdos que ha alcanzado con Amazon para instalar en sus gasolineras más de 200 taquillas para que los clientes puedan recoger sus pedidos (Cordero, 2020). Concretamente estaríamos hablando de diversificación relacionada limitada, ya que esto se relaciona con el negocio principal a través de un activo esencial que es la estación de servicio.

En la misma línea se encuentran los acuerdos alcanzados con Disney, Starbucks, Sun Planet o Nespresso, que venden sus productos o instalan pequeños stands en las tiendas de las EESS. El acuerdo más destacado es el se ha llevado a cabo con El Corte Inglés para tener en exclusiva la marca *Hipercol Stop&Go*, es decir, implantar en sus EESS tanto propias como franquiciadas “mini markets” donde anteriormente se encontraban las tiendas de las gasolineras. Con esto busca convertirse en uno de los principales establecimientos de proximidad. (Cordero, 2020).

En cuanto a la diversificación no relacionada, se comienza una actividad que nada tiene que ver con la *actividad tradicional* (Navas López y Guerras Martín, 2016: 209; Johnson et al., 2008: 267). Con esta diversificación se busca disminuir el riesgo de la empresa o mejorar su rentabilidad, principalmente (Navas López y Guerras Martín, 2016: 210). Concretamente en el caso de Repsol se debe hablar de proyectos eólicos, un parque solar fotovoltaico y tres centrales hidroeléctricas (Repsol, n.d.).

Además de estas direcciones básicas de desarrollo podemos encontrar la integración vertical y la reestructuración (Navas López y Guerras Martín, 2016). En cuanto a la primera, la podemos dividir en integración hacia delante, cuando realiza las actividades de su cliente tradicional, e integración hacia atrás, cuando realiza las actividades de su proveedor (Johnson et al., 2008: 265-266). Actualmente Repsol no ha llevado a cabo

ninguna de estas direcciones de desarrollo, ya que desde el comienzo de su actividad estaba presente en todas las etapas en las que se encuentra presente en la actualidad.

4. CONCLUSIONES.

- I. El sector petrolero se encuentra dividido en tres etapas diferentes: upstream, midstream y downstream. Esta última recoge la distribución del combustible a través de las estaciones de servicio, cuyos operadores se dividen en: tradicionales, hipermercados, independientes y cooperativas.
- II. El número de estaciones de servicio de operadores tradicionales, entre los que se encuentra Repsol, ha disminuido un 11,3% entre 2010 y 2019 en beneficio principalmente de los operadores independientes, aumentando estos últimos en 583 EESS.
- III. En cuanto al análisis del perfil estratégico del entorno, se observa que los factores que mayoritariamente influyen de forma negativa en este sector, y concretamente en Repsol, son los políticos y legales, como pueden ser la política fiscal o la normativa de competencia. Los factores económicos también son de gran importancia, ya que influirá muy negativamente que la tasa de paro sea elevada o que la economía se encuentre en recesión.
- IV. La industria de los operadores de EESS es poco atractiva, conclusión a la que se llega tras analizar las cinco fuerzas de Porter. Tanto la fuerza de los competidores ya establecidos, como la de los competidores potenciales, como la de los proveedores, teniendo en cuenta en este bloque que se trata de las compañías de upstream o midstream, es alta. En cambio, tanto la fuerza de los clientes como la amenaza de productos sustitutivos es baja.

Se debe tener en cuenta que a Repsol la fuerza de los proveedores no le afecta de igual manera que al resto de operadores de EESS, al estar integrada verticalmente, lo que determina un mayor atractivo para ellos de la industria, así como para otras compañías que ya estén presentes en el upstream.
- V. Las fuentes de ventaja competitiva de Repsol se engloban en la ventaja competitiva básica de singularidad percibida por el cliente, que determina la

estrategia que sigue la compañía de diferenciación de producto, ya no solo del producto en sí a través de los aditivos, sino que también a través de servicios complementarios, como el ecosistema Waylet, la ubicación de las EESS o las tiendas de *Hipercor Stop&Go*, o a través de factores intangibles como puede ser la marca.

- VI. Repsol ha llevado a cabo las direcciones básicas de desarrollo recogidas en la matriz de Ansoff, que son: penetración en el mercado, por ejemplo, con el aumento del número de EESS en México; desarrollo de productos, como puede ser el espacio Moto Stop; desarrollo de mercados, principalmente en nuevas áreas geográficas, como puede ser la introducción en Malasia en 2017; y, por último, la diversificación, principalmente diversificación relacionada limitada, como los acuerdos con Nespresso o Disney.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8ª edición ed. Harlow: Financial Times-Prentice Hall.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. 2ª edición ed. Navarra: Thomson Reuters.

PwC (2016). *Radiografía del sector petrolero en España*, s.l.: s.n.

6. WEBGRAFÍA.

Autopista.es (2012). ¿Cuánto te costará llenar el depósito? *Autopista.es*. [En línea] Disponible en <https://www.autopista.es/noticias-motor/cuanto-te-costara-llenar-el-deposito_123067_102.html> [consulta: 17 diciembre 2020].

Cinco Días (2019). Inditex, Mercadona y Repsol, las empresas con mejor reputación en España según el ranking de Merco. *Cinco Días*. [En línea] Disponible en <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/23/companias/1558614443_152772.html> [consulta: 20 diciembre 2020].

Collins C., J. y Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September-October. [En línea] Disponible en <<https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>> [consulta: 13 diciembre 2020].

Comisión Económica de la OPEP (2020). OPEC's Economic Commission Board holds its 134th meeting. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*. [En línea] disponible en <https://www.opec.org/opec_web/en/press_room/6241.htm> [consulta: 19 diciembre 2020].

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2015). *E/CNMC/002/15 estudio sobre el mercado mayorista de carburantes de automoción en España*. [En línea] Disponible en <https://www.cnmc.es/sites/default/files/1114748_8.pdf> [consulta: 1 enero 2021].

- Cordero, S. (2020). Repsol triunfa en su negocio de diversificación. *El plural*. [En línea] Disponible en <https://www.elplural.com/economia/empresas/repsol-triunfa-negocio-diversificacion_231134102> [consulta: 13 octubre 2020].
- Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, 2020. *Informe estadístico anual*. [En línea] Disponible en <<https://www.aop.es/publicaciones-sector/2020/08/06/informe-estadistico-anual-2018-cores-2/>> [consulta: 7 diciembre 2020].
- Darbi, W. P. K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (14), 95-109. [En línea] Disponible en <https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/1_1.pdf> [consulta: 13 diciembre 2020].
- Dirección General de Tráfico (n.d.). Series históricas – Parque de vehículos, 2019. *Dirección General de Tráfico*. [En línea] Disponible en <<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/parque-vehiculos/series-historicas/>> [consulta: 19 diciembre 2020]
- Duncan, J. W., Ginter, P. M. & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive*, 12 (3), pp. 6-16. [En línea] Disponible en <https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Competitive%20advantage%20and%20internal%20organizational%20assessment.pdf> [consulta: 13 diciembre 2020].
- Esteller, R. (2020). España rebosa hidrocarburos: los almacenamientos están completos. *El Economista*. [En línea] Disponible en <<https://www.economista.es/energia/noticias/10548279/05/20/Espana-rebosa-hidrocarburos-los-almacenamientos-estan-completos.html>>. [consulta: 20 diciembre 2020].

- Expansión (n.d.). España – Natalidad. *Expansión / Datosmacro*. [En línea] Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana> [consulta: 18 diciembre 2020].
- Frías, P. y Román, J. (2019). Vehículo eléctrico: situación actual y perspectivas futuras. *Economía industrial*, 411, 11-20. [En línea] Disponible en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/411/FRÍAS%20Y%20ROMÁN.pdf> [consulta: 19 diciembre 2020].
- González Navarro, J. (2020). Repsol parte con ventaja competitiva en el nuevo fuel marítimo bajo en azufre. *ABC*, 1 enero. [En línea] Disponible en https://www.abc.es/economia/abci-repsol-parte-ventaja-competitiva-nuevo-fuel-maritimo-bajo-azufre-202001191112_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com [consulta: 13 octubre 2020].
- Instituto Nacional de Estadística (2019). Esperanza de vida. *INE*. [En línea] disponible en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout [consulta: 18 diciembre 2020].
- Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Review*, 3 de septiembre. [En línea] Disponible en <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values> [consulta: 13 diciembre 2020].
- Oiltanking (2015). Glosario: upstream. *Oiltanking*. [En línea] Disponible en <https://www.oiltanking.com/es/publicaciones/glosario/detalles/term/upstream.htm> [Consulta: 14 octubre 2020].
- Oiltanking (2015). Glosario: downstream *Oiltanking*. [En línea] Disponible en <https://www.oiltanking.com/es/publicaciones/glosario/detalles/term/82bfb5bcf4c5381b902cc211fb2cc542.html> [Consulta: 15 octubre 2020].
- Otero Neira, M. C. y Varela González, J. A. (2008). Interacción competitiva y ciclo de vida: sectores en crecimiento frente a sectores maduros. *Economía industrial*, 367,

- 211-221. [En línea] Disponible en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/367/211.pdf> [consulta: 27 diciembre 2020].
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Marzo [En línea] Disponible en <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> [consulta: 14 diciembre 2020].
- Repsol (2019). Cero emisiones netas 2050. *Repsol*. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/cambio-climatico/cero-emisiones-netas-2050/index.cshtml> [consulta: 13 diciembre 2020].
- Repsol (2019). *Informe Financiero Anual 2018*. [En línea] Disponible en https://www.repsol.com/imagenes/global/es/28022019-HR-informe-financiero-anual-2018_tcm13-147383.pdf [consulta: 19 diciembre 2020]
- Repsol (2019). *Repsol en el mundo*. Repsol. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.com/es/repsol-en-el-mundo/index.cshtml> [consulta: 27 diciembre 2020].
- Repsol (2020). Plan estratégico 2021-2025, *Repsol*. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.com/es/conocenos/estrategia-2025/index.cshtml> [consulta: 20 diciembre 2020].
- Repsol (n.d.). Qué hacemos. *Repsol*. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.com/es/conocenos/que-hacemos/index.cshtml> [consulta: 10 octubre 2020].
- Repsol (n.d.). Productos. *Repsol*. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.es/es/productos-y-servicios/estaciones-de-servicio/productos/index.cshtml> [consulta: 18 diciembre 2020].
- Repsol (n.d.). Visión y misión. *Repsol*. [En línea] Disponible en <https://www.repsol.com/es/conocenos/vision-valores/index.cshtml> [consulta: 1 noviembre 2020].

Rubio, R. (2019). Repsol no podrá ampliar su red de gasolineras en 33 territorios el próximo año, al superar el 30% de cuota. *Europapress*, 12 diciembre. [En línea] Disponible en <<https://www.europapress.es/economia/noticia-repsol-no-podra-ampliar-red-gasolineras-33-territorios-proximo-ano-superar-30-cuota-20191212104152.html>> [consulta: 12 diciembre 2020].

7. LEGISLACIÓN.

España. Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Núm. 47, de 23 de febrero de 2013.

8. ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico nº1. Evolución puntos de venta por tipo de operador. Página 6.

Gráfico nº2. *Cuotas de mercado por número de EESS en enero de 2015.* Página 18.

Gráfico nº3. *Cuotas de mercado por número de EESS en 2010.* Página 19.

9. ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura nº1. Componentes de la visión de la compañía. Página 11.

Figura nº2. Análisis DAFO de Repsol. Página 14.

Figura nº3. Las cinco fuerzas de Porter. Página 17.

Figura nº4. Direcciones básicas de desarrollo. Página 28.