



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de Marketing estratégico para una estación de servicio: Estación de servicio BP de Pego

Autor: Jeroni Sastre Moll

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutora: Carmen Escribá Perez

Septiembre 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO DE REFERENCIA.....	6
A) ESTUDIO DEL SECTOR-VOLUMEN DE NEGOCIO.....	7
A.1) POLÍTICO.....	7
A.2) ECONÓMICO.....	8
A.3) TECNOLÓGICO.....	9
A.4) SOCIAL.....	10
B) ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DE LA ZONA.....	12
B.1) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	12
B.2) ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL.....	12
B.3) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA A NIVEL LOCAL.....	14
C.1) ESTUDIO DE LA EMPRESA-ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE DEL NEGOCIO..	18
C.1.1) PRODUCTO.....	18
C.1.2) PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO.....	24
C.2) ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE DEL NEGOCIO.....	26
C.2.1) POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIA.....	26
C.2.2) PERSONAL.....	27
C.2.3) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	27
C.2.4) MANTENIMIENTO Y CONTROL.....	28
C.2.5) REDES SOCIALES.....	29
C.2.6) DATOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.....	29
3. METODOLOGIA.....	30
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
4.1 ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA.....	31
4.1.1 DEBILIDADES.....	31
4.1.2 FORTALEZAS.....	32
4.1.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	34
4.1.4 MATRIZ DAFO.....	37
4.2 ANÁLISIS CAME.....	37
4.2.1 CORRECCIÓN DE DEBILIDADES DEL NEGOCIO.....	38
4.2.2 AFRONTAR LAS POSIBLES AMENAZAS EXTERNAS.....	39
4.2.3 MANTENER LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA.....	41
4.2.4 EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA EL MERCADO.....	42

5. MARCACIÓN DE OBJETIVOS	43
6. ESTRATÉGIA COMERCIAL.....	45
7. DECISIONES DE LAS VARIABLES COMERCIALES:MARKETING MIX	46
7.1 PRODUCTO	46
7.1.1 EL PRODUCTO BÁSICO	47
7.1.2 EL PRODUCTO REAL.....	48
7.1.3 EL PRODUCTO AUMENTADO.....	50
7.1.4 PROPUESTAS A LA VARIABLE PRODUCTO.....	52
7.2 PRECIO	54
7.2.1 COSTES.....	55
7.2.2 DEMANDA	57
7.2.3 COMPETENCIA	58
7.3 DISTRIBUCIÓN	58
7.4 COMUNICACIÓN.....	60
7.4.1 CREACIÓN DE PERFIL EN INSTRAGRAM	61
7.4.2 CREACIÓN DEL PERFIL EN FACEBOOK.....	65
7.4.3 COLABORACIÓN CON ACTIVIDADES TANTO DENTRO DE LA LOCALIDAD COMO EN LAS LOCALIDADES CERCANAS	73
7.4.4 PUBLICIDAD.....	74
8. CONTROL	75
9. CONCLUSIONES.....	79
10. BIBLIOGRAFÍA.....	81

1. INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio de este TFG se trata de una gasolinera/estación de servicios ubicada en la localidad de Pego, Alicante. Es una empresa que lleva 20 años en activo. Inicialmente, la empresa era propietaria de dueños particulares, los cuales se encargaron de la gestión de la misma durante 18 años, hasta que finalmente esta fue vendida a la compañía BP, marca la cuál abanderó a la estación desde sus inicios y con la cuál continúa trabajando en la actualidad, aunque desde su venta el modelo de gestión se ha visto modificado. Actualmente la propietaria de la gasolinera es la propia compañía, y el modelo empleado para su gestión es el de franquicia. Así pues desde mediados del año 2017 la empresa gestora de la estación pasó a ser JEYOMACAR S.L.U, dicha empresa opera bajo unas condiciones preestablecidas por la empresa matriz, BP. JEYOMACAR S.L.U es una empresa que fundamenta su actividad en gestionar una estación de servicio o gasolinera. La empresa se fundó en el año 2017, después de que los anteriores dueños vendiesen la gasolinera a la empresa BP (British Petroleum). Después de la venta la estación pasó a gestionarse por la empresa JEYOMACAR S.L.U siguiendo un modelo de franquicia, modelo utilizado por la compañía BP en muchas de sus estaciones.

El sector de las estaciones de servicio es característico por haber experimentado un gran crecimiento en su oferta, debido a nuevas leyes, ahora menos restrictivas que han permitido aumentar el número de estaciones de una forma muy considerable en los últimos años dentro de gran parte del territorio español.

La situación actual del mercado, dejando a un lado el fuerte impacto negativo causado por la pandemia del COVID-19, es el de una competencia cada vez más grande dentro del sector. En los últimos años ha nacido una nueva tendencia, la creación de las estaciones de servicio que siguen un modelo “Low Cost”. El éxito de este modelo de negocio ha llegado junto con la fuerte crisis económica, donde el empobrecimiento de la población ha motivado a gran parte de los clientes a acudir a este tipo de gasolineras con el fin de ahorrar unos euros a final de mes.

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado, la empresa JEYOMACAR S.L.U la cuál gestiona una estación de servicio de la marca British Petroleum, más conocida por sus siglas BP, debe centrarse en mejorar para poder seguir haciendo frente al escenario actual del mercado.

En base a lo expuesto el Trabajo de Fin de Grado va a consistir en el diseño de un plan de marketing con el fin de mejorar la fidelidad de sus clientes, así como lograr un mayor alcance. Con ello se pretende minimizar los clientes más volátiles, que repostan cada vez en una estación diferente, incluso dentro de la localidad. Aumentar las ventas globales de carburante, incentivando sobre todo los carburantes premium, logrando una mayor tasa de fidelización de clientes constituyen la base de los objetivos de plan. En definitiva, el objetivo principal del plan, consistirá en conseguir una mejor y más amplia cartera de clientes fieles a nuestra empresa.

La gasolinera BP ofrece varios productos y servicios a sus clientes. En primer lugar como cualquier gasolinera el producto principal con el que opera son los combustibles. En este caso, por una parte ofrece gasolina y diésel estándar, y por otra parte gasolina y diésel premium. Un aspecto para destacar de esta estación de servicios es la disponibilidad de servicio atendido para sus clientes, una tendencia que se ha visto reducida con la aparición en los últimos años de estaciones de autoservicio, así como de estaciones Low Cost que siguen la misma operativa que la anteriores, además de ofrecer unos precios muy bajos. Entre los productos ofrecidos nos encontramos con: artículos para el cuidado y mantenimiento del automóvil, lavados para los vehículos, butano, y varios productos de alimentación, entre otros. A continuación en la Figura 1 se puede observar la estación BP de Pego.

Figura1: Imagen panorámica de la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

2. MARCO DE REFERENCIA

En primer lugar se llevará a cabo el análisis del entorno, con este análisis pretendemos conocer y obtener información de todos aquellos factores que rodean a la empresa, y que por tanto tienen una influencia significativa sobre la misma.

Para realizar el análisis nos basaremos en la utilización de la **matriz PESTEL**. Con esto conseguiremos un análisis bien estructurado de los factores más relevantes que pueden afectar, en mayor o menor medida a la empresa tanto

de forma directa como indirecta, en este caso los factores objeto de estudio son: factores del entorno político, económico, tecnológico y social.

A) ESTUDIO DEL SECTOR-VOLUMEN DE NEGOCIO

A.1) POLÍTICO

Los mercados energéticos mundiales son conocidos por su gran inestabilidad, esto viene dado principalmente por la inestabilidad geopolítica sumada a las grandes variaciones en la demanda del petróleo.

Como consecuencia del cambio climático que estamos sufriendo, motivado principalmente por la gran cantidad de emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, los gobiernos están buscando cada vez con más ímpetu alternativas más sostenibles al petróleo, como una de las medidas para paliar las consecuencias negativas de su uso para el medio ambiente.

En la actualidad, las medidas que se están tomando para reducir el número de vehículos que utilizan diésel, ha tenido una gran repercusión en los conductores, provocando una disminución considerable de la compra de vehículos que funcionan con este combustible. Esto también tiene consecuencias sobre el consumo y por tanto afecta a las ventas de las estaciones de servicio. Esta nueva política ha provocado gran revuelo, favoreciendo al desconcierto e incertidumbre tanto a nivel de industria, como entre los clientes particulares.

Esta reforma pretende principalmente reducir la contaminación, con miras a paliar los efectos del calentamiento global que se está agravando en Europa cada vez más. A pesar de estas nuevas políticas, los conductores de los vehículos con motor diésel pueden estar tranquilos. Como afirma la agencia de noticias Europa Press (Press, 2015), en la publicación de un estudio llevado a cabo por medio del Health Effects Institute (HEI), se observa la considerable reducción de la cantidad de emisiones asociadas a vehículos diésel debido a las mejoras en motores y combustibles diésel. Demostrando que gracias a la implantación de estas nuevas tecnologías, los vehículos diésel no provocan ningún aumento del riesgo de padecer cáncer de pulmón u otros efectos adversos destacados para la salud en los estudios realizados con animales. Actualmente en EEUU, la tecnología diésel limpia ha reducido la materia de partículas y emisiones de NOx (gases muy reactivos) en un 98% comparándolo con vehículos de la década de los 90.

Cómo aspecto político positivo, cabe destacar que en los últimos años el sector ha experimentado una transición hacia un entorno político más favorable, ya que, en la actualidad se han aumentado las facilidades a la inversión privada en nuevas estaciones, así como la libre fijación de precios, lo cual ha favorecido al incremento de la inversión en el sector del petróleo en España en los últimos años.

El entorno político siempre va a suponer una dificultad añadida dentro del sector. Ningún gobierno moderno pretende incrementar el uso del petróleo o de cualquier combustible contaminante dentro de sus fronteras. Por ello el sector de las estaciones de servicio, debe mostrar su compromiso con el uso responsable de estas fuentes de energía, además de interesarse por la transición hacia el uso de fuentes más sostenibles en un futuro cercano.

A.2) ECONÓMICO

Un factor muy a tener en cuenta cuando nos centramos en el entorno económico es que la empresa BP, es una de las empresas más importantes del mundo, y con ello el capital que pasa por esta empresa también lo es, para muchas naciones BP constituye un agente muy importante, ya que, se sustentan con la energía que les proporciona esta compañía.

Cabe tener en cuenta que al igual que un gran número de países, España se sigue recuperando de la reciente crisis mundial que hemos sufrido. Parece que poco a poco la economía española va recuperando el terreno perdido, pero todavía nos encontramos muy lejos de alcanzar un escenario considerablemente más favorable para el país. Esta grave crisis ha repercutido en todos los sectores, incluyendo el de las estaciones de servicio.

Debido a esta grave situación, gran parte de la población apostó por la utilización del transporte público, tales como metros, buses y cercanías. También se ha observado un fuerte incremento de la creación de estaciones de servicio Low Cost conocidas coloquialmente como setas, estas estaciones de servicio proporcionan precios más baratos, pero esto lo consiguen principalmente mediante la reducción de personal, así como reduciendo la calidad del producto final que recibe el cliente. Además de generar una repercusión negativa sobre el empleo, el combustible que suministran a sus clientes puede tener efectos negativos sobre los vehículos tanto a corto como a largo plazo .

La introducción de este tipo de estaciones ha tenido una grave repercusión sobre las gasolineras que no operan con este modelo de negocio , provocando el cierre de muchas estaciones, así como bajadas considerables en las ventas.

Para hacer frente a esta situación las marcas ya instauradas en el mercado han aplicado varias estrategias tales como: realizar ofertas y promociones más agresivas, cuando se observan este tipo tensiones en la economía.

Nuestra estación se encuentra actualmente amenazada ante la inminente apertura de una gasolinera de autoservicio, cuya estrategia se basa en vender combustible a un precio muy bajo. Con este plan de marketing, se pretende anticiparse a dicha apertura y de esta forma estar mejor preparados cuando la nueva estación este operativa.

Como afirma (Isabell, 2006) España es un país con una alta dependencia tanto de hidrocarburos muy contaminantes (petróleo y gas) como de su importación. La economía española es muy vulnerable ante cambios en los precios de estas materias primas tan necesarias para el buen funcionamiento de nuestra economía. En el futuro, el escenario energético se complicará a medio y largo plazo. España y muchos otros países se verán obligados a diversificar sus fuentes de energía y reducir en la medida de lo posible la fuerte dependencia de los hidrocarburos actuales.

Estos factores económicos deben de recibir la atención necesaria por parte del sector del petróleo en España, para evitar quedarse atrás en la carrera hacia el nuevo escenario energético. Todos deberán adaptarse para poder seguir siendo competitivos en un mercado tan agresivo como el de los hidrocarburos.

A.3) TECNOLÓGICO

En las estaciones de servicio también se ha instaurado la revolución tecnológica, han tenido lugar grandes avances tecnológicos los cuales han facilitado mucho tanto el control como la gestión de las estaciones de servicio. El desarrollo de estas nuevas tecnologías ha conseguido facilitar la introducción de nuevos modelos de negocio, favoreciendo a empresas más pequeñas, competir con las grandes compañías.

Entre los principales beneficios para las estaciones de servicio, proporcionados por estos avances tecnológicos, nos encontramos con:

- Automatización de los procesos, logrando así optimizar los procesos y reducir los costes sin que ello tenga efectos negativos sobre la calidad que recibe el consumidor.

- También nos encontramos con grandes avances en los surtidores, los cuales además de bombear combustible son capaces de llevar a cabo la gestión del cobro del repostaje con tarjetas propias o de la empresa.
- Es muy importante el mantenimiento que reciben las gasolineras gracias a las nuevas tecnologías, las cuales permiten que se solucionen gran parte de las incidencias tecnológicas directamente desde la central, además de ofrecer servicio de soporte los 365 días del año.

Cada uno de estos avances aportan valor y facilitan el correcto funcionamiento de las estaciones de servicio, además de otorgar ventajas competitivas respecto de las estaciones que no son capaces de seguir el ritmo de dichas actualizaciones. En este aspecto, la estación BP de Pego se encuentra muy bien posicionada, con unos equipos tecnológicos muy competentes.

A.4) SOCIAL

En la sociedad actual, la visión de las personas está experimentando grandes cambios en los últimos años, gran parte de este cambio de visión viene dado por la creciente concienciación de la sociedad. Es necesario que muchas cosas cambien para lograr un futuro sostenible para las generaciones venideras. Un claro ejemplo de esto es El Protocolo de Kioto creado en el 1992, con un total de 84 países firmantes, convirtiendo tanto los fondos de carbono como del comercio de emisiones en requisitos legales. Con el protocolo de Kioto se pretende controlar y reducir el nivel de emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial. Cuenta con varios instrumentos para lograr su objetivo, algunos de ellos son: los permisos de emisión entre países industrializados, los mecanismos de flexibilidad para conseguir un desarrollo limpio, o el desarrollo de absorbentes y sumideros de estos gases.

En cuanto al factor social, este se ve principalmente afectado por el precio del combustible, ya que, cuando el precio está muy elevado hay una gran parte de la población que no puede permitirse dicho gasto. Hay casos, como en el de los transportistas donde este gasto es inevitable, ya que, dependen del carburante para llevar a cabo su actividad laboral, pero esta se ve afectada considerablemente por las fluctuaciones en los precios del petróleo. Con la grave crisis, mucha gente ha optado por el uso del transporte público, aun así el uso de vehículos a motor por parte de los particulares sigue siendo el medio de transporte más utilizado. Se observa una gran dependencia del transporte particular, podemos afirmar que se ha convertido casi en un bien de primera necesidad para una gran mayoría de la población, ya que, se depende de ellos

para poder tener un medio de transporte propio que les permita realizar todas las actividades diarias de forma mucho más cómoda y privada.

Cabe destacar que el sector petrolero en España es un sector de vital importancia, ninguno de nosotros somos capaces de imaginar un modelo económico que pueda funcionar sin la presencia de la industria petrolera.

Para gran parte del transporte que se lleva a término en nuestro país es esencial este sector, y por tanto también lo es para el suministro de productos básicos o para el desplazamiento de muchos ciudadanos tanto por necesidades laborales como de ocio entre otras. Otros ejemplos donde se puede observar que este sector es esencial son: el correcto funcionamiento del sector primario, el abastecimiento de los sistemas de calefacción en hogares y comercios, así como para la fabricación de muchos bienes imprescindibles para nuestro día a día.

En conclusión, gracias al análisis PESTEL hemos logrado conocer mejor el entorno en que trabajamos. El escenario político sea quizás el que más pueda influenciar a nuestro sector, y por tanto al que más atención debemos prestar para lograr anticiparnos a las posibles medidas que se puedan implementar en los próximos años. La tendencia hacia el uso de energías renovables y la gran influencia de los impuestos sobre el precio final de nuestros productos son factores que no podemos descuidar por ser tan significativos para nuestro negocio. La nueva competencia constituida por las gasolineras Low Cost ha llegado para quedarse, consiguiendo gran tasa de mercado en muy poco tiempo. Impulsar y dar a conocer nuestros puntos fuertes como la calidad en productor y servicio ofrecido van a ser requisitos indispensables para paliar el efecto negativo sobre nuestras ventas que pueda ocasionar el incremento de este tipo de estaciones. En cuanto a la tecnología cabe destacar que es una herramienta fundamental para el desarrollo de nuestra actividad, mantener unos buenos equipos de trabajo actualizados y en buen estado va a facilitar mucho el trabajo. Por último, en cuanto al aspecto social, la población está adquiriendo un mentalidad más comprometida con el medio ambiente pero es evidente que el uso de vehículos por parte de la población capacitada para ello es casi total, además de muchos otros productos y servicios derivados del petróleo.

B) ESTUDIO DE LA COMPETENCIA DE LA ZONA

B.1) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado se analizará tanto la competencia a nivel nacional para conocer la relevancia de la compañía BP respecto al resto de compañías que operan también en España, considerando la situación actual del mercado, así como a nivel local teniendo en cuenta la competencia directa a la que tiene que hacer frente la estación de servicio BP de Pego.

B.2) ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL

En los últimos años el sector de los carburantes en España ha experimentado grandes cambios, los cuales han dado como resultado una gran liberalización dentro del sector, reduciéndose considerablemente las barreras de entrada, así como las dificultades para importar y exportar derivados del petróleo.

El punto de inflexión fue sin lugar a duda la transición de ser un servicio público calificado como monopolio a ser un sector liberalizado.

Con la liberalización se fueron introduciendo nuevas medidas que favorecieron la adaptación del sector a la nueva situación. En el 1995 desapareció la ley de distancia mínima entre gasolineras y el año siguiente también se eliminó la ley de precios máximos, para finalmente en 1998 permitir que cualquier actividad de almacenamiento, transporte y comercialización, exceptuando las relacionadas con la exploración petrolífera pudieran llevarse a cabo por cualquier agente obteniendo una autorización de la administración.

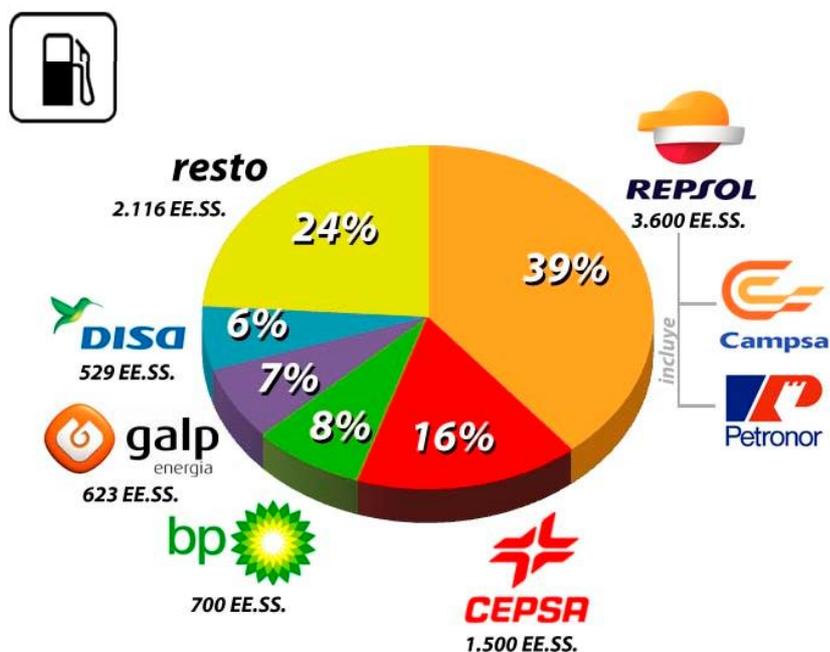
La competencia es un factor que debe ayudar al consumidor final, en España los dos elementos más relevantes en cuanto a la competencia son la relación vertical de las refinerías-estaciones y el acceso a la red logística de hidrocarburos, pero en España la transición a la competencia no ha sido óptima en cuanto a estos dos elementos, esto supone que los consumidores no se hayan beneficiado totalmente de las ventajas que aporta un mercado de libre competencia.

Como puede verse en la figura 7. Actualmente en España la comercialización de carburantes presenta un claro dominio por parte del grupo Repsol. Basándonos en los datos aportados por el Ministerio de industria se estima que el grupo Repsol dispone de dos quintas partes del total de estaciones de servicio de España, lo cual equivale a un 40% del mercado. A pesar de esta gran cuota de mercado que ostenta, Repsol en cuanto a las estaciones de servicio abiertas al público, si nos fijamos en el total de la cuota que tiene

Repsol en el mercado de refino, esta asciende hasta situarse entorno a un 40%. Además de este gran grupo que domina el sector, también nos encontramos con el grupo Cepsa, el cual también tiene un porcentaje más que significativo en cuanto a participación en el mercado de las estaciones de servicio, alcanzando un 16%. Al fijarnos en el resto de las grandes petroleras de nuestro país, ninguna de ellas alcanza un porcentaje de participación en el mercado superior al 10%.

Se puede observar en la figura 2 con claridad, que a pesar de la liberalización que ha tenido lugar en el sector, sigue habiendo un segmento muy grande del mercado dominado por una sola compañía, la cual puede ejercer grandes influencias, directa o indirectamente, sobre el resto de agentes que operan en el mercado.

Figura 2. Cuotas de mercado en estaciones de servicio de las principales compañías en España



Fuente: Mundo de la empresa, 2021

La competencia a nivel nacional del mercado de la gasolina en España ha presentado grandes cambios, experimentando un proceso de reestructuración de los más intensos a nivel europeo. Con el paso de los años se ha conseguido que las gasolineras abanderadas puedan influir en el precio de venta al público y no vengan estrictamente condicionados por las grandes petroleras que las suministran, que actualmente sólo pueden fijar la condición de el precio máximo al cual vender, pero no de los descuentos aplicados sobre este precio. A pesar de esta nueva situación, sigue siendo difícil pensar que los precios se fijen de una forma totalmente competitiva, ya que, se siguen observando precios muy similares en estaciones de los mismos grupos empresariales aunque se encuentren en diferentes municipios.

Así, del proceso de reestructuración en España se ha obtenido un resultado desigual. Por una parte, se han logrado grandes avances en cuanto a la toma de decisiones por parte de los agentes, pero por otra parte, las políticas aplicadas en cuanto al fomento de la competencia no han sido lo suficientemente efectivas y por tanto no han logrado fomentar esta competencia en la comercialización minorista de carburantes. Además, no se ha llevado a cabo por parte de ningún organismo el análisis económico de los efectos negativos de los contratos de abanderamiento de las grandes petroleras sobre el consumidor final.

B.3) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA A NIVEL LOCAL

Centrándonos en la estación BP de Pego, pasamos a analizar la competencia más directa de la estación.

En primer lugar cabe tener en cuenta que en la localidad de Pego actualmente hay 3 gasolineras de diferentes marcas, la gasolinera de la marca **BP** la cual se estudia en este proyecto, otra perteneciente a la marca **Petronor**, y por último la **Cooperativa de Pego**, la cual es una gasolinera independiente que trabaja como marca blanca, es decir, sin el respaldo de ninguna compañía.

La competencia más directa que sufre la BP es la de la estación de la Cooperativa, esta estación pertenece a una cooperativa agrícola. Se trata de la cooperativa más importante de la localidad, ya que, la actividad más importante para el pueblo en términos económicos ha sido siempre la agricultura, aunque con el paso del tiempo el sector ha ido decayendo, sobre todo a causa de la decadencia en el sector de los cítricos, cultivo predominante en la localidad.

Esta cooperativa está formada por un gran número de socios, muchos de ellos además de sus vehículos particulares disponen de maquinaria para trabajar en el campo, tales como tractores, motores y útiles agrícolas.

Se estudian las principales ventajas que tiene la cooperativa, las cuales la convierten en la competencia más directa a la que tiene que hacer frente la estación BP. Podemos observar la estación de la cooperativa en la figura 3.

Figura 3. Gasolinera Coopego (Pego)



Fuente: Coarval.com,2021

- Dispone de una tienda más amplia con muchos productos, la cual podría considerarse un “mini market”. Por ello atrae a muchos clientes, sobre todo en días festivos, cuando el resto de los supermercados permanecen cerrados. La tienda es más grande, lo cual le permite tener una mayor cantidad como variedad de productos.
- Como se ha comentado anteriormente, al tratarse de una cooperativa, casi el total de los socios que forman parte de ella o que trabajan en ella son clientes fieles a esta gasolinera, y es muy difícil que estos reposten en otras gasolineras, ya que, de alguna forma se sienten con la

obligación de colaborar con la cooperativa de la cual forman parte, y al fin y al cabo es el medio de vida para muchos de ellos.

- Esta gasolinera dispone de un horario más amplio, ya que, se trata de una estación que da servicio las 24h del día. Con esto consigue atraer a clientes que no prestan especial atención al nivel de combustible, y simplemente acuden a repostar cuando se quedan sin carburante. Este factor también influye mucho al atraer clientes, ya que, de alguna forma se garantiza que cualquier cliente que necesite repostar entre las 22:00 y las 6:00 irá a dicha estación con total seguridad.
- Otro punto donde sacan ventaja es el precio de los carburantes, punto que podríamos considerar el más importante, pues es en donde se fija la mayoría de la gente cuando va a una gasolinera. Al tratarse de una estación que trabaja con marcas blancas consigue unos precios muy competitivos. Consigue estos precios debido a que el producto que vende no lleva todos los aditivos que llevan marcas tales como BP o Repsol, marcas reconocidas por la calidad de sus carburantes. Pero muchos clientes a pesar de saber que los carburantes no son de tanta calidad, siguen repostando en estas estaciones, atraídos por los precios. El problema que tienen muchos de estos clientes, aparece a largo plazo, ya que, el uso de estos combustibles tiene efectos adversos sobre los filtros y los inyectores de los vehículos. Así pues todo lo que consiguen ahorrarse por una parte, lo pierden en reparaciones y en un mayor desgaste de sus vehículos.

En segunda parte pasamos a analizar las ventajas de la estación Petronor, la cual, a pesar de no ser tan relevante como la estación de la Cooperativa analizada anteriormente también forma parte de la competencia de la BP. Se puede ver una foto de la estación en la figura 4.

Figura 4. Gasolinera Petronor (Pego)



Fuente: autoyas.com, 2021

En este caso, la ventaja más relevante con la que cuenta esta estación es que fue la primera que se construyó en el pueblo, estuvo muchos años siendo la única estación de la localidad. Actualmente mantiene una parte de los clientes que siempre han ido a esta estación, pero ha perdido gran parte de ellos. Esto ha venido motivado por el crecimiento del pueblo, esta estación se ha quedado ubicada prácticamente en el centro del pueblo. Factor muy negativo, ya que, las otras dos gasolineras tanto la BP como la Cooperativa se encuentran en las dos entradas principales del pueblo por donde pasa casi la totalidad del tráfico.

Como se ha analizado en el apartado, se observa que la estación BP de Pego tiene dos competidores dentro de la localidad, siendo la estación de la Cooperativa la principal rival.

Pero también cabe tener en cuenta que las gasolineras no sólo compiten entre ellas dentro de una misma localidad, sino también dentro una misma zona. Se debe considerar a las estaciones que se encuentran en localidades cercanas como competencia indirecta de la estación, pues muchos habitantes del pueblo trabajan en estas localidades o las frecuentan.

Por último cabe destacar la construcción de una nueva estación de servicio en la localidad de Pego, actualmente en construcción, pero es cierto que la

entrada de otra estación en una localidad tan pequeña resulta una gran amenaza. Se trata de una estación Low Cost, con lo cual atraer a una parte de consumidores que priorice la obtención de unos precios bajos sobre la calidad del producto. Es cierto que nuestra cartera de clientes, en su mayoría se caracteriza por buscar calidad tanto en servicio como en el producto que consumen. Así, es inevitable perder alguna venta/cliente como consecuencia de la apertura, todavía sin fecha concreta, de la nueva estación Low Cost.

C.1) ESTUDIO DE LA EMPRESA-ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE DEL NEGOCIO

C.1.1) PRODUCTO

Los productos en que se centra el objetivo del plan son cuatro, concretamente los cuatro tipos de carburantes que se ofrecen a la venta en la estación . Los cuatro carburantes que se ofrecen en la estación son: Gasolina 95 (estándar), Gasolina 98 (Premium), Gasóleo A (estándar) y Ultimate diésel (Premium). Cabe destacar que la compañía BP ha introducido en todos los combustibles con los que trabaja, la conocida como tecnología Active, es el nombre que recibe la nueva combinación de ingredientes innovadores que ha sido desarrollada y probada por el equipo de científicos de la compañía para así lograr reducir drásticamente la suciedad que suele acumularse en los motores de los vehículos. En nuestra estación disponemos de tres surtidores que disponen de los cuatro productos que ofrecemos, cada surtidor está dividido en dos caras. Cada una de las caras del surtidor dispone de cuatro mangueras de combustible, en cada cara se encuentran los cuatro tipos de carburante que suministramos. En la figura 5, podemos observar cómo sería físicamente un surtidor de nuestra estación, concretamente una de las caras. A continuación, se describen las características principales de cada uno de los productos.

Figura 5. Imagen de un surtidor de la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

GASOLINA 95 con tecnología active

La gasolina 95 es el combustible empleado por motocicletas y turismos entre otros. Además de disponer de la tecnología active, el uso regular de este combustible permite a los clientes conseguir que los motores de sus vehículos se mantengan como nuevos y se deterioren a un ritmo mucho menor que con la utilización de combustibles de menor calidad. Se consigue realizar un mayor número de kilómetros por depósito y permite una conducción más suave. Otro aspecto a tener en cuenta es el cuidado interno que recibe el vehículo, consiguiendo reducir considerablemente el % de probabilidad de tener algún tipo de avería imprevista o relacionada con el combustible empleado. A continuación, podemos observar en la figura 6 cómo se ve físicamente la manguera de gasolina 95.

Figura 6. Imagen de una manguera de gasolina 95 en la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

GASOLINA 98 con tecnología active

La gasolina 98 es la gasolina premium que ofrece BP a sus clientes, y que como tal dispone de una serie de ventajas sobre su formato estándar comentado anteriormente. Por tanto, a la lista de beneficios comentados para el uso de la gasolina 95 cabe añadir los siguientes: con este combustible todavía se incrementa más la cantidad de kilómetros que se pueden hacer por depósito, incrementándose esta cantidad en hasta 44km por depósito respecto

a la gasolina 95. También consigue eliminar la suciedad que pueda contener el depósito de combustible de una forma más rápida y eficaz, logrando un limpieza a fondo en tan sólo dos depósitos, lo cuál es una gran ayuda si el vehículo esta sufriendo algún fallo a causa de esta suciedad que aunque no se ve, es la principal causa de muchas averías. Por último este tipo de combustible es ideal para lograr maximizar y mantener el rendimiento del motor. A continuación, podemos observar en la figura 7 cómo se ve físicamente la manguera de gasolina 98.

Figura 7. Imagen de una manguera de gasolina 95 en la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

GASÓLEO A con tecnología active

El gasóleo A es el combustible empleado por turismos y camiones. El diésel por tratarse de un combustible más denso y de combustión lenta, siempre se ha caracterizado por acumular una mayor cantidad de suciedad en el motor de los vehículos. Pero, con la nueva tecnología active, se ha conseguido que por primera vez esta suciedad acumulada también pueda eliminarse de una forma muy efectiva, sin la necesidad de utilizar aditivos especiales para combatir el problema. Así pues, con el uso de este diésel creado con una nueva fórmula innovadora se consigue: mantener el motor como nuevo, incrementar el número de kilómetros por depósito para una misma cantidad de combustible respecto a otras marcas, lograr una mayor suavidad en la conducción, además de minimizar el riesgo de avería. A continuación, podemos observar en la figura 8 cómo se ve físicamente la manguera de gasóleo A.

Figura 8. Imagen de una manguera de gasóleo A en la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

ULTIMATE DIÉSEL con tecnología active

El ultimate diésel es el combustible premium de la marca. Al igual que en el caso de la gasolina 98 sobre la 95, presenta una serie de ventajas añadidas respecto al gasóleo A.

Cabe destacar que es el carburante premium que más aceptación está recibiendo por parte de los clientes, por dar una amplia cantidad de ventajas sin presentar una diferencia de precio excesiva respecto del diésel estándar. Con ultimate diésel también se incrementan aún más la cantidad de km por depósito, en este caso aumentando la vida del depósito en hasta 56km más. También consigue un mejor mantenimiento y limpieza en los motores, consiguiendo una limpieza profunda en solo dos depósitos. Y por último consigue maximizar el rendimiento del motor proporcionando una mayor vida útil del mismo. A continuación, podemos observar en la figura 9 cómo se ve físicamente la manguera de ultimate diésel.

Figura 9. Imagen de una manguera de ultimate diésel en la estación BP de Pego



Fuente: elaboración propia

C.1.2) PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO

A continuación, vamos a llevar a cabo el análisis de los tipos de clientes, este análisis va enfocado principalmente a los clientes que frecuentan la estación y por tanto constituyen la cartera de clientes de la estación de servicio.

El público objetivo lo forman todos aquellos conductores de cualquiera de los tipos de vehículos, tanto de diésel como de gasolina, que circulan de forma ocasional o habitual por las inmediaciones de la estación de servicio. Pero dentro de este público objetivo podemos crear diferentes grupos de clientes según las características de los mismos.

Los **clientes** que acuden a la estación se pueden clasificar en **tres grupos**:

GRANDES CLIENTES

En primer lugar, los clientes que presentan un consumo elevado, es decir, los “**grandes clientes**”. En este grupo podemos incluir clientes que sean propietarios o conductores de vehículos pertenecientes a grandes flotas, puede tratarse de flotas de vehículos u organismos públicos. Entre los vehículos de estos clientes nos encontramos con el siguiente perfil de cliente: furgonetas de empresas de reparto de empresas como SEUR o MRW. También todo tipo de vehículos que trabajen en obras públicas, tales como los que realizan trabajos para las diputaciones de las distintas comunidades autónomas. Y por último empresas que se dediquen al exclusivamente al transporte de mercancías, así como todo tipo de empresas que requieran de una gran cantidad de vehículos para poder desarrollar su actividad.

Este primer grupo suele frecuentar mucho la estación, ya que, las empresas para las que trabajan suelen repostar siempre en la misma estación para así tener un mejor control sobre sus empleados. Suponen una parte muy importante de las ventas anuales de la empresa, y por tanto a este tipo de clientes hay que darles una atención especial e intentar solucionar todos sus problemas lo más eficazmente posible, además de darles un trato personalizado, al tratarse de clientes que consumen grandes volúmenes de combustibles siempre suelen estar bastante informados del precio de mercado, además de recibir constantes ofertas por parte de la competencia. Por tanto, es vital controlar correctamente los precios y procurar que estos se adecuen a las exigencias tanto del mercado como de la competencia más directa a la que hace frente la estación BP de Pego, constituida tanto por estaciones de la misma localidad, como las de las poblaciones vecinas. Pues una diferencia demasiado alta con estas estaciones en cuanto a precios, puedes suponer

grandes pérdidas en ventas a finales de año, así que el precios es la variable más importante a tener en cuenta en este tipo de negocio.

PROFESIONALES INDEPENDIENTES

En este campo nos encontramos con el grupo de clientes que se dedica a trabajos en los cuales sus vehículos son su principal herramienta de trabajo, ya se trate de un coche, furgoneta o camión. Entre el tipo de clientes que frecuentan la estación con estas características nos encontramos con: comerciales, taxistas o autónomos. Con estos clientes también se suele acordar algún tipo de descuento acorde a su consumo, ya que, aunque no llegan a los niveles de los grandes clientes, suponen una cantidad importante de las ventas totales y es importante mantenerlos satisfechos tanto a nivel de precios como de servicio.

PARTICULARES

Por último, los clientes particulares que frecuentan la estación ya se traten de forma habitual, o de forma ocasional. En el primer caso suele tratarse de clientes que residen en las inmediaciones de la estación o que pasan habitualmente por la zona por diversos motivos, por ejemplo, trabajar en las inmediaciones de la misma. A todos los clientes hay que tratarlos correctamente, pero sobre todo los de este primer grupo deben de tener especial consideración, ya que, fidelizar a un cliente de estas características puede beneficiar mucho a la empresa sobre todo a largo plazo. En cuanto a los clientes que pasan de forma ocasional, observamos tanto a clientes que acuden de paso a la estación o clientes que disfrutan de sus vacaciones cerca de la zona. Al estar localizada a unos 10km de la playa, durante los meses de verano la bajada de ventas provocada por la disminución de la actividad de las empresas es a su vez compensada por un aumento considerable de la actividad turística de la zona.

C.2) ANÁLISIS DE LOS DATOS CLAVE DEL NEGOCIO

El modelo de negocio de las estaciones de servicio ha evolucionado mucho en los últimos años. Anteriormente se centraban fundamentalmente en servir combustible dejando de lado otro tipo de servicios, que en la actualidad desempeñan un papel fundamental, ya que, los clientes esperan estos servicios adicionales de antemano.

En todo negocio nos encontramos con varios aspectos clave para el buen funcionamiento de este, no son los únicos, pero si los pilares donde recae el mayor peso del negocio. A estos aspectos hay que darles especial atención, pues de ellos depende en gran parte el éxito en la gestión y el desempeño de la actividad.

Estos aspectos pueden variar dependiendo del tipo de actividad desarrollada, en este caso nos centramos en los 5 datos clave que más importancia tienen a la hora de gestionar correctamente los puntos de venta y llegar a un mayor número de público posible.

Los **5 datos clave** del negocio estudiados son: **1. Posicionamiento y estrategia, 2. Personal, 3. Servicios Complementarios, 4. Mantenimiento y Control, 5. Redes Sociales.**

C.2.1) POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIA

Es de vital importancia para la estación conseguir diferenciarse de la competencia como se ha comentado anteriormente, aquí es muy importante centrarse en los puntos fuertes de la estación, tales como producto y servicios ofrecido, clientes potenciales y la competencia a la que nos enfrentamos.

El producto y servicios ofrecido son de alta calidad, aspecto esencial en el éxito del negocio. Además de vender el producto de mayor calidad dentro de las estaciones de servicio de la localidad de Pego, cuenta con la tarjeta de fidelización de clientes la cual ofrece grandes ventajas a los mismos tales como; obtener puntos en los repostajes que podrán canjear posteriormente por regalos o descuentos tanto en combustible como en forma de cupón canjeable en las empresas colaboradoras de BP. Todas estas ventajas unidas, suponen una gran ventaja a la hora de atraer clientes al negocio, resultando una oferta muy atractiva. La estrategia más importante para nuestra estación es la de lograr fidelizar a la mayor cantidad de clientes posibles mediante su calidad de servicio, producto y sobre todo atención al cliente.

C.2.2) PERSONAL

El personal de la estación es la base fundamental del buen funcionamiento del negocio, ya que, los buenos resultados de la empresa serán el fiel reflejo del trabajo llevado a cabo por el personal. Por todo ello el personal debe estar correctamente cualificado y preparado dependiendo en cada caso de la labor que lleven a cabo dentro de la plantilla. El personal de la estación está constituido por 5 expendedores, 1 jefe de estación y el gestor. Los expendedores son la imagen del negocio frente a los clientes, por tanto su atención al cliente debe ser la mejor posible, ya que, de ello dependerá una menor o mayor fidelización de clientes. Aquí es donde entra en juego la labor del jefe de estación el cual debe asegurar que todas las tareas llevadas a cabo por los empleados se cumplan rigurosamente, asegurando sobre todo que la atención al cliente sea la correcta siempre. El jefe de estación se encarga de realizar tareas de control, pedidos, control de stock de carburante, así como de informar con la máxima rapidez posible al gestor de la estación de cualquier irregularidad cuya solución esté fuera de su alcance. Por último, el gestor de la estación es el agente sobre el cual recae la mayor parte de responsabilidad del negocio, este deberá estar correctamente cualificado para poder solucionar todo tipo de problemas que se presenten en el día a día del trabajo en la estación, además de tener las cualidades necesarias para poder dirigir con éxito a toda la plantilla. Como se puede observar el buen funcionamiento del negocio depende en primera instancia del personal, por tanto, una buena coordinación y comunicación entre los empleados será de vital importancia para que todas las labores se realicen cumpliendo las expectativas esperadas.

C.2.3) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

La evolución que han experimentado las gasolineras en los últimos años ha situado a los servicios complementarios que ofrecen las mismas como servicios esenciales que no pueden faltar y que en definitiva van a ayudarnos a diferenciarnos del resto de la competencia. Así, servicios como el lavado de coches o disponer de cafetería pueden marcar la diferencia a la hora de que los clientes escojan nuestra estación. La estación BP de Pego cuenta con varios servicios complementarios comentados a continuación:

En primer lugar cuenta con un muy buena **zona de lavado de vehículos**, la cual a su vez se divide en tres áreas.

La primera de ellas es la de aspiradores, donde los clientes cuentan con unos aspiradores situados bajo toldos que permiten se puedan aspirar los vehículos cómodamente y sin que el sol sea molestia para ellos, lo cual es un detalle que a pesar de parecer insignificante a priori, puede resultar un punto de inflexión en la decisión de los clientes a la hora de escoger donde lavar sus vehículos. También cuenta con una zona de Jet Wash o lavado de autos, es decir, pistas de lavado con pistolas a presión y cepillo para poder lavar la parte exterior de los vehículos.

Además, cuenta con un puente de lavado de última generación, el cual se instaló en 2018 y cuenta con la mejor tecnología de lavado del mercado. Esta es sin duda la atracción estrella de la estación, la cual atrae a gran número de clientes dispuestos a lavar sus coches que confían plenamente en la calidad del servicio contratado.

La estación también cuenta un pequeño “**mini market**” donde los clientes pueden comprar tanto productos de alimentación, como productos para el cuidado de sus vehículos.

Otro de los servicios complementarios que se ha implementado en los últimos años es la **venta de butano**, servicio que ahora es parte esencial del negocio, convirtiéndose para muchos clientes en el establecimiento habitual de compra . Les resulta muy cómodo comprar el butano en la estación, donde siempre habrá un operario dispuesto a ayudar.

C.2.4) MANTENIMIENTO Y CONTROL

El encargado de que todos los elementos de la estación se mantengan en buen estado es el gerente de la estación. A través de un sistema de avisos, el gerente se encarga de notificar cualquier tipo de avería que tenga lugar. Una vez notificada la incidencia esta se asigna a la empresa encargada de solventar el problema. El gerente debe detallar correctamente las características de la incidencia para asegurarse de que la empresa que se asigne para realizar la tarea sea la correcta para cada caso. Este sistema es muy rápido y eficaz, logrando que la mayoría de las incidencias sean solventadas en un breve período de tiempo. El control de la estación también es llevado a cabo principalmente por el gerente de la estación, el cual se encarga tanto de asignar a cada expendedor las tareas a realizar como de controlar que se realicen correctamente. Además de la parte de los trabajadores, también se debe de llevar un control sobre muchas otras

variables tales como: el stock de tienda, carburante, etc., el nivel de ventas de la estación, el inventario de la tienda. El control adecuado de todas ellas es imprescindible para que todo funcione correctamente y se consigan los resultados esperados.

C.2.5) REDES SOCIALES

Actualmente la estación estudiada no cuenta con una gran visibilidad en redes sociales a nivel local. La representación vía redes sociales viene dada principalmente por la compañía, la cual se publicita a través de redes sociales como Facebook, YouTube o LinkedIn. Aquí se promueven diversas campañas informando a los clientes tanto de promociones y ofertas, así como de información sobre las mejoras constantes que lleva a cabo BP en sus carburantes. Por ejemplo, una de las últimas campañas que se han llevado a cabo ha sido la relacionada con la tecnología active que BP emplea en sus carburantes. Informando a los clientes sobre los beneficios que esta aporta a los motores de sus vehículos en comparación con el uso de otros carburantes estándar.

La presencia en redes es uno de los puntos a mejorar en la compañía, tanto a nivel global como de cada estación en particular.

C.2.6 DATOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que el producto que pretendemos impulsar con el plan de marketing es el combustible vendido en la estación, en la siguiente tabla, podemos observar las cifras de ventas en € de los cuatro tipos de combustible que pueden adquirir los clientes en nuestras instalaciones. Como se puede observar en la Tabla 1, el gasóleo auto y la gasolina 95 representan la mayor parte del volumen de ventas. Estos dos productos presentan unas ventas superiores a sus dos variantes Premium (el diésel ultimate y la gasolina ultimate 98) debido a que son considerablemente más baratos y mucho más conocidos para la mayoría de la población. Aun así, es destacable el volumen de ventas de carburantes premium que se alcanzó en el ejercicio 2020, teniendo en cuenta la difícil situación del país debido a la pandemia del Covid-19. Aunque los resultados obtenidos en el ejercicio 2020 fueron mejores de lo esperado, en la estación BP de Pego, somos conscientes de que podemos superarlos. Con la aplicación de este plan de marketing pretendemos mejorar considerablemente los niveles de ventas para los próximos ejercicios.

Tabla 1. Ventas anuales en € de cada tipo de combustible de la estación

Artículos	Familia	2020 - Importe	2020 - Importe sin IVA
GASOLEO AUTO	Combustibles	1.635.946,68€	1.352.022,05€
DIESEL ULTIMATE	Combustibles	539.112,55€	445.547,56€
SIN PLOMO 95	Combustibles	910.907,87€	752.816,42€
ULTIMATE 98	Combustibles	113.385,27€	93.706,84€
Total		3.199.352,37€	2.644.092,87€

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

3. METODOLOGIA

Para poder alcanzar los objetivos del trabajo, explicados detalladamente el punto 5. Marcación de objetivos, entre los que encontramos mejorar el nivel de ventas o la fidelización de nuestros clientes se va a desarrollar un plan de marketing.

El plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo o proyecto en particular. Señalando como pretende lograr sus objetivos de marketing. Su elaboración permite mejorar el nivel de conocimiento sobre la empresa, tanto de su pasado como de su situación actual. Además, en el se fijan los objetivos , desarrollando las estrategias a seguir acorde a los medios disponibles. También se detallarán los medios de acción que se llevaran a cabo.

Un plan de marketing adecuado debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Dónde se quiere llegar?
3. ¿Cómo se va a llegar?
4. ¿Qué se va a hacer?
5. ¿Cómo se afrontarán los errores o desviaciones?

A la primera pregunta se ha contestado en los apartados 2. Marco de referencia y 4 Análisis de la situación actual. del plan analizando tanto el entorno externo como la propia empresa. La segunda se responde en el punto

5. Marcación de objetivos. Por tanto, las tres últimas se responden entre el punto (7. Decisiones de las variables comerciales: marketing mix) y el punto (8. Control), donde desarrolla la estrategia de marketing a seguir, además de establecerse un plan de control para el plan comercial.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Conocer la situación actual de nuestra empresa va a permitirnos mejorar nuestra visión global del negocio y por tanto va a facilitar la toma de decisiones en la elaboración de nuestro plan de marketing. Para lograr un buen análisis de la situación actual de la estación BP de Pego utilizaremos tanto el DAFO como el CAME.

4.1 ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA

El análisis DAFO es un modelo que permite identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como los externos, que dependen principalmente del entorno en que se opera. Esta herramienta es muy útil para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa, además de facilitar la elaboración de cualquier tipo plan estratégico que se pretenda aplicar.

La principal virtud del análisis DAFO reside en la simplicidad del mismo. Es una herramienta fácil de utilizar, cuyos resultados son fáciles de transmitir a un público no especializado.

A continuación pasamos al análisis interno de la organización, para ello se tendrán en cuenta tanto las debilidades como las fortalezas de nuestra empresa, en primer lugar vamos a centrarnos en las debilidades:

4.1.1 DEBILIDADES

- La empresa se encuentra en la localidad de Pego, Alicante. Esta no es una localidad muy grande, situándose entorno a los 10000 habitantes. Es un factor a tener en cuenta, ya que, limita mucho la capacidad tanto de crecimiento como de incremento de las ventas. Por ejemplo para lograr un aumento de ventas, es decir, atraer nuevos clientes, será difícil conseguir nuevos clientes que acudan con constancia a la estación, ya que, la población de Pego no se encuentra en fase de crecimiento, sino

más bien en una situación estable o de crecimiento muy moderado, en la mayoría de los casos se tratará de clientes que frecuenten la competencia, los cuales serán más difíciles de atraer, pues gran parte de ellos ya se encontrarán fidelizados en las otras estaciones y sólo acuden a la estación de forma muy esporádica.

- Al tratarse de una empresa que trabaja como franquicia, se encuentra muy limitada a la hora de incrementar sus beneficios, pues estos vienen estipulados directamente por la empresa matriz, la cual realiza un estudio anual a la estación para conocer su nivel de ventas anual así como su media de crecimiento de ventas. La franquicia recibe una comisión por cada venta que lleva a cabo, pero esta comisión se regula de forma que esta sube o baja en función de las ventas. Para entenderlo se presenta el siguiente ejemplo práctico: si la empresa tiene un número de ventas “x” anualmente, si estas ventas sobrepasan la previsión llevada a cabo por la compañía, ese año la empresa aumentará sus beneficio en todo lo que se supere la previsión realizada inicialmente. Pero, el año siguiente la “comisión” (honorario que recibe la franquicia por cada litro de combustible que se vende en la estación) se verá reducida proporcionalmente al aumento x de ventas del año anterior, siendo este aumento muy difícil de superar los años siguientes.

Las ventas no pueden aumentar exponencialmente todos los años y por tanto es posible superar un año o dos la previsión de ventas pero una vez esto se ajusta por parte de la empresa matriz, se convierte en una tarea muy difícil. En resumen si la estación aumenta sus ventas en x cantidad la comisión que ésta cobra se verá reducida en la parte proporcional x para el año siguiente y así sucesivamente todos los años.

4.1.2 FORTALEZAS

- La estación lleva 17 años en activo, en todo este tiempo ha conseguido una buena posición dentro del mercado de las gasolineras en Pego con una muy buena cartera de clientes que se ha ido labrando con los años, incluso tiene clientes de otras localidades cercanas, los cuales han depositado su confianza en nuestra estación.
- La marca BP con la que siempre ha trabajado como abanderada de la marca, se ha posicionado muy bien a nivel nacional y su crecimiento está siendo muy notable en los últimos años. Es una empresa que ha ido ganando prestigio en la nación, centrándose sobre todo en su expansión en la zona este de España, además de presentar grandes expectativas de expansión en el resto del territorio nacional.

- Al tratarse de una estación localizada en una localidad no muy grande, la relación que se ha establecido con los clientes es muy buena. Tiene una gran cantidad de clientes fidelizados, aquí juega un papel fundamental la tarjeta de fidelización la cual se ofrece siempre a los nuevos clientes y que junto con los descuentos que se ofrecen constituyen las dos herramientas clave a la hora de lograr tanto atraer a nuevos clientes, como de fidelizarlos. El hecho de tener una cartera de clientes leales da una gran seguridad al comercio, pero es un factor que se debe cuidar minuciosamente.
- Se trata de una empresa que trabaja como franquicia, es decir, es una estación abanderada por la empresa BP. Este factor da muchas ventajas a la empresa que se encarga de gestionar la estación, ya que, en todo momento tiene el respaldo de una gran compañía que intenta dar el máximo de facilidades para que la estación funcione lo mejor posible. El franquiciado debe cumplir con las expectativas anuales marcadas, las cuales se van ajustando anualmente conforme a las previsiones de ventas que estima la compañía.
- En cuanto a la dirección de la empresa, esta cuenta con una experiencia considerable, pues ha sido gestionada por la misma directiva durante todo el tiempo que ha permanecido activa. Una de las grandes ventajas de esta empresa es, que a pesar de trabajar como franquicia, dispone de una gran libertad para ser gestionada, siempre dentro de las pautas establecidas por la empresa matriz. Dentro de todas las pautas a seguir, es cierto que hay cierta libertad a la hora de operar, por ejemplo en la elección de los empleados, en materia de gestión de los horarios de los trabajadores, así como en los productos que pide la empresa para la tienda. Todas estas libertades conllevan grandes responsabilidades, ya que, un mala gestión de estas puede desembocar en un empeoramiento de la operatividad. Se trata de una arma de doble filo, el punto más favorable para el franquiciado es la posibilidad de expandirse a gestionar nuevas franquicias, si este consigue buenos resultados mediante su gestión en la franquicia actual.
- Otro de los puntos fuertes de esta estación es la calidad del producto que vende, considerado como uno de los mejores combustibles en el mercado actual, llegando a ser una de las marcas más recomendadas por muchos fabricantes de automóviles.
- La gran mayoría de los clientes de la estaciones de servicio se basan en tres pilares fundamentales a la hora de elegir el punto de venta donde acudirán, entre ellos nos encontramos en primer lugar con la conveniencia, punto fundamental a tener en cuenta. En el caso de la estación BP de Pego esta se encuentra muy bien localizada, justo a salida del pueblo en el límite de la zona urbanizable de la localidad,

consiguiendo así una gran afluencia de vehículos que pasa por las inmediaciones de la estación con un muy buena accesibilidad a las instalaciones.

4.1.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

En cuanto al análisis externo de la empresa, se prestará atención principalmente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Empezaremos centrándonos en las amenazas:

AMENAZAS

- Una de las principales amenazas es la entrada de nuevos competidores, ya que, con la nueva normativa legal es relativamente sencillo abrir una nueva estación de servicio, teniendo en cuenta el resto de barreras de entrada tales como el capital inicial necesario, es evidente que se necesita una elevada inversión inicial para poder abrir una estación de servicio. Aunque en el nuevo modelo de estaciones Low Cost se abaratan mucho todos los costes en general, tanto a nivel de la primera inversión, como de mantenimiento o personal. Esta amenaza de entrada de nuevos competidores apareció con la decisión del gobierno de liberalizar el sector de las gasolineras, el cual anteriormente se encontraba regulado de una forma muy similar a la que se regulan establecimientos tales como las farmacias, estancos o las administraciones de lotería. Cabe destacar que muchas comunidades autónomas están obligando a este tipo de gasolineras a tener al menos un trabajador en la estación, principalmente por motivos de seguridad. La anterior normativa era mucho más restrictiva con los requisitos necesarios para crear nuevas estaciones. Algunas de estas restricciones, ahora ya eliminadas son: el límite de estaciones por número de habitantes o la distancia entre las mismas.
- Otra de las nuevas amenazas es la entrada de productos sustitutivos tales como, el hidrógeno, los biocombustibles, la energía eléctrica. Todos estos productos están cogiendo peso dentro del sector, además de tratarse de productos más baratos y más importante si cabe sostenibles con el medio ambiente. Aunque estos productos todavía están relativamente lejos de conseguir un peso importante dentro del sector, es evidente que van hincando en la sociedad cada vez más. A pesar de que las grandes compañías podrían adaptar sus instalaciones a estos nuevos productos, esto les supondría una inversión muy grande. Así que teniendo en cuenta la cantidad de inversiones en I+D que

supone este proceso, la probabilidad de que se lleve a cabo esta transición con éxito en los próximos 20 años es muy pequeña. A pesar de ello, las principales compañías de automoción sacan continuamente nuevos modelos sustentados totalmente por energías renovables, ya que, esto mejora muy considerablemente la imagen de dichas compañías en cuanto a su compromiso con el medio ambiente.

- La rivalidad entre los competidores es muy fuerte, a pesar de que las empresas que dominan el sector no son muchas, la rivalidad entre ellas sobre todo a nivel de precios es un factor muy a tener en cuenta. Sobre todo desde la introducción de las nuevas estaciones Low Cost, las cuales basan su estrategia de captación de clientes principalmente en el abaratamiento del producto como medio de atracción. Esta herramienta ha conseguido arrebatar una gran cantidad de clientes a las grandes compañías. Un claro ejemplo se puede observar en el caso de la empresa Ballenoil, en el artículo publicado en Europa Press (Press E. , 2019) la empresa puntera en el ámbito de las estaciones de bajo coste, la cuál sigue mejorando su nivel de ventas año a año. El grupo incremento el pasado año su volumen de ventas en un 20%, alcanzando una facturación de 310 millones, mejorando en un 17% la facturación obtenida en el año anterior. Aunque considerar que estas estaciones Low Cost son abastecidas principalmente por las mismas compañías con las que compiten en la venta al cliente final, es decir, siguen obteniendo grandes beneficios al ser ellas mismas las que suministran a estas nuevas marcas.
- Otro factor a tener en cuenta en este campo son las altas cargas tributarias con las que deben lidiar este tipo de negocios, ya que, un alto porcentaje del precio final de venta al cliente está ligado a tanto a impuestos generales que afectan a todo tipo negocios, como a impuesto especiales sobre el petróleo. Este factor deja un margen de beneficio muy pequeño para el vendedor, el cual tiene que conseguir un nivel de ventas muy alto para conseguir que el negocio resulte rentable.
- Para poder expandirse en este campo existen unas barreras de entrada bastante complicadas de solventar. Además de suponer una inversión monetaria muy elevada, conseguir los permisos necesarios para abrir una estación de servicio suele ser una ardua tarea, a pesar de que con la nueva normativa se haya agilizado los procesos, los trámites burocráticos a llevar a cabo pueden durar varios meses. También a la hora de recibir los suministros necesarios en cuanto a carburantes, la oferta se limita a las tres grandes petroleras que trabajan en España: Repsol, Cepsa y BP. El mercado del petróleo en España sigue un modelo de Oligopolio, donde unas pocas empresas controlan la mayor parte del mercado.

OPORTUNIDADES

- BP es una gran empresa y una de las marcas más importantes a nivel nacional y mundial. Es una empresa que ofrece grandes oportunidades de crecimiento tanto para sus empleados, como para las empresas que trabajan como franquicias gestionando las estaciones de servicio de la compañía. En el caso de la estación de Pego, esta es gestionada por la empresa (JEYOMACAR S.L.U) trabajando como franquiciada de la marca. Se premia muy positivamente la buena gestión del negocio, a través de objetivos que se deben alcanzar a lo largo de cada ejercicio, cuyo logro, premia a la empresa con una recompensa económica. Además, si se lleva a cabo una buena gestión de la estación cabe la posibilidad de que se le conceda la gestión de otras estaciones de la compañía. Así pues, si se realiza un buen trabajo, las posibilidades de crecer junto a la marca son muy elevadas.
- Con la aparición de nuevas energías, renovables, sostenibles y más baratas a pesar de representar una amenaza a priori, también pueden resultar una oportunidad para las grandes empresas si éstas son capaces de adaptarse rápida y eficazmente a ellas. Logrando entrar en el mercado con fuerza, consiguiendo que la transición hacia las nuevas fuentes de energía les resulte rentable. El simple hecho de comercializar productos que sean favorables con el medio ambiente proporciona una mejor percepción del cliente frente a la empresa. Es muy importante la imagen que perciben los consumidores de nuestra empresa, es un aspecto al que debe darse la importancia necesaria, y no menospreciar nunca dentro del sector en que trabajamos.
- Ofrecer un combustible de buena calidad, permite diferenciarse de la competencia, y es un factor clave que hay que aprovechar, ya que, cada vez son más los clientes que dan importancia a la calidad no sólo del producto que compran, sino también de la calidad percibida por el servicio recibido. Por tanto informar a los clientes de la calidad de producto que reciben en sus compras puede convertirse en un factor muy relevante a la hora de conseguir fidelizar a los mismos.

4.1.4 MATRIZ DAFO

DEBILIDADES AMENAZAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES

Análisis interno	Análisis externo
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">● N.º de habitantes● Limitaciones sobre franquicias● Control sobre los beneficios	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">● Entrada de nuevos competidores● Entrada de productos sustitutivos● Estaciones Low Cost● Competencia elevada● Cargas tributarias muy elevadas● Fuertes barreras de entrada
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">● Respaldo de la marca● Experiencia en el sector● Buena cartera de clientes● Buena localización● Producto de alta calidad	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">● Calidad en producto y servicio● Incorporación productos sostenibles● Posibilidad de expansión● Captación de clientes

4.2 ANÁLISIS CAME

Para sacar el mayor aprovechamiento posible al análisis **DAFO** realizado en el punto 4, se procede al análisis **CAME** el cual va a permitir obtener una visión más amplia sobre el negocio. Lo que va a permitir el análisis **CAME** es el poder crear un plan de actuación que permita principalmente:

- **Corregir las debilidades del negocio:** Hacer desaparecer las debilidades de nuestro negocio, tomando medidas para que desaparezcan o bien dejen de afectarnos negativamente.
- **Afrontar las posibles amenazas externas que podrían afectar al negocio:** cabe estar muy atentos ante las amenazas para evitar que

desemboquen en futuras debilidades. Para ello debemos tomar medidas para hacer frente a cada una de ellas.

- **Mantener las fortalezas que se han conseguido:** Evitar perder las fortalezas que hemos logrado adquirir. Aquí, el principal objetivo será mantener y potenciar nuestros puntos fuertes para procurar que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- **Explotar las oportunidades que el mercado brinda:** Planificar acciones y crear estrategias para intentar potenciar las oportunidades de forma que se conviertan en futuras fortalezas para nuestro negocio.

4.2.1 CORRECCIÓN DE DEBILIDADES DEL NEGOCIO

En cuanto al primer punto, a nivel de corrección de las debilidades del negocio nos centramos sobre todo en aquellas en las que es posible influir para mitigarlas lo máximo posible. Así, no tratamos la debilidad ligada a la escasa población de la localidad, ya que, es una variable sobre la cual no podemos ejercer ningún tipo de influencia.

Por otra parte, las debilidades a las cuales está ligada la empresa, sobre las que sí se puede actuar en cierta manera, son en por una parte, las limitaciones a las que hace frente la empresa por tratarse de ser una franquicia. En este punto debemos tener en cuenta que aunque la empresa está controlada, y se mueve dentro de las normas marcadas por la empresa dominante, siempre se puede actuar en cierta medida para ampliar estas limitaciones a las que está sometida la empresa. Por ejemplo para lograr unas mejores condiciones sobre el contrato, o más bien para poder exigir las a la empresa matriz. Se debe dar especial atención al resultado de explotación que se presenta en el contrato, el cual se renueva anualmente después de ser renegociado y aceptado por ambas partes. El tener un control muy detallado sobre todos los ingresos y gastos con los que ha de lidiar la empresa, le dará más posibilidades a la empresa de ajustar la comisión que cobra por venta, ya que, para el cálculo de esta se tiene en cuenta la previsión tanto de ventas como de gastos que tendrá la empresa el año siguiente, basándose en el resultado obtenido en el ejercicio anterior. Pero, muchas veces las previsiones no coinciden con la realidad, por tanto, es en ese momento es donde hay que estar muy atentos para pedir que se ajusten los valores que no se hayan alcanzado o superado, siempre en función de los intereses de la empresa.

Un ejemplo muy claro sería: si la empresa presenta la baja de un trabajador durante un año, entonces, esta deberá notificar que se realice el debido ajuste

para el año siguiente, y así se compense la cantidad que se ha dejado de ganar por el coste que ha supuesto dicha baja.

Concluimos que está considerada a priori debilidad por estar muy controlados, puede llegar a tener su parte positiva si se cuida cada detalle. El beneficio siempre será el marcado por la empresa matriz, pero tanto si superamos la estimación de ventas el beneficio será mayor, así como si no se alcanza será compensado el año siguiente.

4.2.2 AFRONTAR LAS POSIBLES AMENAZAS EXTERNAS

En primer lugar, la empresa deberá estar muy atenta frente a la posibilidad de entrada de nuevos competidores, ya que, dependiendo de la zona y el tipo de estación que se pudiera construir, la repercusión sobre el negocio podrá ser mayor o menor dependiendo de cada caso. Para hacer frente a esta situación de la mejor forma posible la empresa franquiciada deberá informar inmediatamente a la compañía, y así lograr crear el plan de actuación que mejor se adapte a las nuevas condiciones que se presenten. Si se siguen las pautas correctas, se conseguirá que la repercusión negativa sobre el negocio sea lo más leve posible.

Aunque la localidad de Pego no es muy grande, cuenta ya con tres estaciones/gasolineras dentro de su territorio. Por ello hay que seguir apostando por un servicio de calidad, que cuide a sus clientes, y que por tanto minimice las posibilidades de la competencia para ganar terreno, ya que, la competencia va estar siempre al acecho, atentos a cualquier fisura o problema en la competencia para entrar en juego.

Los productos sustitutivos son una amenaza cada vez más presente en el mercado, por dar una muy buena imagen y resultar muy atractivos para los gobiernos. Las políticas modernas fomentan el uso de productos sostenibles, dando todo tipo de facilidades e impulsándolos mediante ayudas y subvenciones. Aquí el papel fundamental lo desempeña la compañía matriz, dependerá de BP la correcta adaptación e introducción de nuevos productos en su negocio, que a su vez lleguen a cada una de las estaciones de la marca. Aunque la transición hacia estos nuevos productos será lenta, bien es cierto que cada vez son más los vehículos que incorporan tecnología sostenible en sus diseños. En los últimos años, están entrando una gran cantidad de coches híbridos al mercado, factor que indudablemente van a tener un impacto negativo sobre las ventas de combustible a nivel general. La clave en este caso es actuar con rapidez y no quedarse atrás en la carrera, donde cada una de las

grandes marcas va a intentar conseguir aumentar su cuota de mercado de la forma más agresiva posible.

Las estaciones Low Cost suponen una amenaza muy real que está actuando significativamente con vehemencia en los últimos años, ganando terreno al modelo de estación de servicio convencional. Este tipo de estaciones como su propio nombre indica, se dedican a actuar mediante políticas de precios muy agresivas, de esta forma logran atraer al sector de la población cuya capacidad económica es más limitada. De esta forma han conseguido una gran parte de cuota de mercado, que actualmente sigue creciendo aunque a menor ritmo. Ante esta amenaza, las estaciones que trabajan con marcas fuertes dentro del sector han reaccionado para hacerles frente.

El modelo de negocio por el que apuesta la estación BP de Pego para combatir este tipo de competencia es el de apostar por la calidad, por el buen servicio y atención al cliente. Los esfuerzos que se han realizado por parte de estas grandes marcas han conseguido un cambio en la mentalidad de la población. Parece que cada vez se está tomando más conciencia de que el producto que ofrecen estas estaciones no es del todo bueno para sus vehículos. A largo plazo, no utilizar un combustible de calidad puede llegar a resultar incluso más caro, tanto a nivel de daños y reparaciones en el vehículo, así como de su vida útil, la cual se ve claramente mermada por el uso de estos productos de tan baja calidad. Esta concienciación relacionada en gran parte a las fuertes campañas publicitarias, parece que han conseguido mitigar en cierta medida el avance frenético de las estaciones de bajo coste, pero todavía queda mucho camino que recorrer para poder frenar su enorme crecimiento.

Las altas cargas tributarias han ido desde siempre muy ligadas a las ventas de carburante, dependiendo del fin último de su uso. Por ejemplo, el consumo de carburantes por cuenta propia sin estar afecto a ninguna actividad profesional, tendrá una tasa impositiva superior a la de cualquier empresa que requiera el uso de vehículos para llevar a cabo su actividad, o del combustible destinado a uso agrícola. Siempre que el combustible pueda considerarse como gasto, se podrá ahorrar el importe proporcional a la parte del IVA. En el ámbito impositivo es muy difícil influir o lograr reducir el tipo de gravamen, ya que, la mayoría de las políticas modernas pretenden que el petróleo deje de ser utilizado como principal fuente de energía por su alta carga contaminante. En conclusión, este es un factor sobre el cual es muy difícil influir y con el que tienen que hacer frente todas la estaciones de servicio.

Las barreras de entrada, aunque a nivel de burocracia se han visto enormemente reducidas en los últimos años, en el aspecto económico existe una barrera muy difícil de superar para la mayoría de la población que pretenda empezar en este negocio. La estación BP de Pego tuvo que realizar un aval de 60.000€ para poder empezar a trabajar como franquiciado con BP, actualmente

más que enfrentarse a barreras de entrada como tal, el reto más difícil es el de poder abrir otra estación de servicio, sería necesario realizar otro aval del mismo importe para poder empezar con una nueva franquicia. Se trata de un riesgo alto, ya que, este dinero queda bloqueado y no se puede adquirir hasta que se deje de trabajar en franquicia o este se sustituya por otro aval de carácter inmobiliario que cumpla con los requisitos exigidos tanto por la entidad bancaria correspondiente como que exija la compañía BP.

4.2.3 MANTENER LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA

El respaldo de la marca sin duda es un aspecto clave del negocio. El modelo de franquicia con el cual trabajamos en la BP de Pego permite tener un plan de actuación para cada año, creado anteriormente por la compañía según las previsiones llevadas a cabo. Es evidente que la relación con la empresa matriz se debe cuidar, pues esta es el pilar que sostiene a la franquicia. Es importante que se consigan buenos acuerdos para ambas partes, además de una correcta coordinación que a su vez consiga una estrategia ganar/ganar que permita que ambas partes consigan el mejor resultado posible. La buena respuesta a las exigencias de la empresa matriz, son debidamente compensadas por una política de remuneración económica por consecución de objetivos, esto motiva permanentemente a que la gestión de la estación sea lo mejor posible. Trabajar como franquiciado con la empresa BP conlleva una presión constante para alcanzar los resultados esperados, pero se trata de una presión positiva que a su vez promueve el compromiso con el trabajo realizado.

La gestión de la estación durante 18 años como propietarios es un factor muy positivo a tener en cuenta, la experiencia adquirida durante todos estos años permite tener una visión del negocio muy amplia. Inicialmente la estación no trabajaba como franquiciada, pero desde sus inicios siempre ha trabajado con la marca BP, lo cual ha facilitado mucho los trámites tanto de la venta de la estación como de su transición hacia el modelo de franquicia actual. La estación ha conseguido mantenerse activa durante todos estos años siendo fiel a sus principios, trabajando siempre por y para el cliente. Esto ha permitido que además de una dilatada experiencia, se haya conseguido también una muy buena cartera de clientes a lo largo de los años.

La experiencia en el sector es un factor clave que repercute muy positivamente a la empresa, pero esto no ha de servir como seguro, es decir, la empresa debe permanecer en constante actualización para no quedarse atrás en un mercado cada vez más competitivo.

4.2.4 EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA EL MERCADO

En el mercado actual de los combustibles, la guerra de precios se ha convertido en una herramienta clave para muchas empresas, conseguir precios bajos es una de las estrategias más utilizadas para atraer clientes en un gran número de estaciones. La calidad tanto del servicio como del producto ofrecido se ha convertido a su vez en un aspecto clave para lograr diferenciarse dentro de un mercado cada vez más saturado por las estaciones “Low Cost”. La estación BP de Pego siempre se ha caracterizado por cumplir con este modelo de negocio, primando por encima de todo la atención al cliente, aspecto muy importante a tener en cuenta. Pego es un pueblo con una población relativamente pequeña, la mayoría de los clientes de la estación son de la localidad. Trabajar con una marca como BP consigue que estos estándares de calidad sean muy elevados y que además vayan mejorando, ya que, la calidad, es un campo por el que se apuesta muy fuerte en esta compañía.

Incorporar productos que sean respetuosos con el medio ambiente es un proyecto a largo plazo, pues a pesar del aumento de vehículos no contaminantes que funcionan totalmente con energías sostenibles, son todavía una gran minoría. Pero, es evidente que a largo plazo la velocidad de adaptación hacia nuevos combustibles sostenibles será un factor muy importante a tener en cuenta, no sólo para la estación BP de Pego sino también para todas las estaciones de servicio que componen el mercado. En los últimos años se ha comercializado en la estación el “Adblue”, producto de uso obligatorio para todos los vehículos con motor diésel, que permite que el efecto contaminante de los gases expulsados por los vehículos que utilizan este combustible sea paliado en gran medida. Es un producto en un mercado que se encuentra muy al alza, ya que, cada coche nuevo que se fabrica está obligado a tener un sistema de motor que funcione con Adblue.

Las posibilidades de crecimiento de la empresa son limitadas, pero, la buena gestión de la estación puede elevar las posibilidades de que esta expansión se consiga. Si se obtienen unos buenos resultados durante varios ejercicios consecutivos, cabe la posibilidad de que se consiga la gestión de más estaciones BP de forma simultánea con los riesgos que todo ello conlleva. La clave para conseguir expandirse es conseguir una buena gestión de la estación, que permita que la compañía pueda fijarse en los resultados obtenidos por la misma, y de esa forma resultar lo suficientemente atractiva para que se le oferte el aumento de estaciones gestionadas.

La captación de clientes es fundamental para conseguir aumentar el nivel de ventas de la empresa. A pesar de contar con una buena cartera de clientes, siempre ha de intentarse aumentar dicha cartera y por tanto volumen de ventas anual. Para lograrlo es esencial mantener una actitud proactiva con los potenciales clientes, tanto clientes que pasen por la estación en el momento de atenderles en el punto de pago, como empresas que dispongan de vehículos para realizar su actividad y les pueda resultar interesante las ofertas que se les planteen.

5. MARCACIÓN DE OBJETIVOS

Es necesario tener en cuenta la situación en la que nos encontramos actualmente debido a las fuertes medidas restrictivas a las que estamos sometidos gran parte de la población como consecuencia de la devastadora pandemia causada por el **COVID_19**, es cierto que la desescalada está en marcha, pero todavía queda mucho para volver a una situación donde la economía este recuperada. También debemos tener en cuenta este factor para tener una visión realista de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Para seguir una pauta correcta y realista de marcación de objetivos se ha llevado a cabo un control sobre todas las variables en las cuales se pretenden obtener mejoras con la aplicación del plan de marketing. El plan tiene como fecha para empezar a implementarse el 01/01/2022, el seguimiento de cada una de las variables para poder tener una buena base de comparación y de los resultados obtenidos y de esa forma poder determinar con la mayor precisión posible cómo evoluciona la aplicación del plan, se puso en marcha desde el 01/01/2021. Posteriormente en el apartado de control de resultados, se mostrará de forma detallada como se ha realizado el seguimiento de cada una de las variables.

En cuanto a la marcación de objetivos para el plan, nos centraremos en la mejora de tres aspectos clave:

Objetivo comercial 1 relacionado con el nivel de ventas.

Aumentar el nivel de ventas totales en un 5%: como en todo negocio las ventas son el factor más importante a la hora de conseguir unos buenos resultados. Como objetivo para el próximo año y para conseguir un resultado aceptable, el nivel de ventas debería aumentar en torno a un **5%** respecto al año anterior.

Objetivo comercial 2 relacionado con el porcentaje de clientes fidelizados.

Aumentar el % de clientes que utilizan la tarjeta de fidelidad Mi BP , es decir, de clientes fidelizados así como el % de clientes que además de utilizarla tengan su tarjeta registrada. Por una parte, mediremos los clientes que utilizan su tarjeta de puntos en sus respectivas compras, en concreto las relacionadas con combustible. Para conocer este porcentaje tendremos en cuenta el total de litros vendidos cada día en total respecto a los litros vendidos donde el cliente a utilizado la tarjeta de puntos. El objetivo para el año 2022 será alcanzar la cifra de cómo mínimo el **85%**, es decir de cada 10 litros vendidos, se emitan 8,5 puntos, teniendo en cuenta que cada litro de combustible suma un punto en la tarjeta de fidelidad de los clientes. Actualmente el % se encuentra entorno al 80%.

Por otra parte, en cuanto al % de clientes que utilicen la tarjeta de puntos en su compra de combustible y además tengan la tarjeta registrada con la que pueden gozar de varias ventajas, se marca como mínimo alcanzar el **80%**. Se considera un porcentaje menor en este apartado, ya que, será más difícil de conseguir que cada cliente al que se le proporciona una tarjeta la utilice en cada compra y además la tenga registrada. Actualmente el % se encuentra entorno al 75%.

Objetivo comercial 3 relacionado con las ventas de carburantes Premium.

Mejorar el % de ventas de los carburantes Premium de la marca respecto del total de ventas de carburante. Todos los carburantes que vende BP son de alta calidad, actualmente cuenta con cuatro tipos de combustibles disponibles: **Gasolina 95** (gasolina estándar de la marca), **Gasolina 98** (gasolina premium de la marca), **Diésel plus** (el diésel estándar de la marca) y **Ultimate diésel** (el diésel premium de la marca). Desde hace unos años por parte de BP se está intentando concienciar cada vez más a sus clientes de la importancia de la utilización de un buen combustible para sus vehículos, destacando sobre todo las ventajas que van a tener tanto el buen rendimiento de los mismos, así como en la vida útil de los motores.

El objetivo principal consistirá en incrementar el volumen total de litros vendidos de combustibles premium, es decir, gasolina 98 y ultimate diésel respecto el año anterior entorno a un **5%**. Se trata de un objetivo ambicioso.

En segundo lugar mejorar el % de ventas de carburante premium respecto de los combustibles estándar entre un **1 y 2%**, mejorando el **20%** actual. Para ello

se debe lograr mejorar el peso de las ventas de combustible premium sobre el estándar, por ejemplo: si las ventas de un día han sido 8000 litros totales, el mínimo de litros de carburantes premium vendidos para ese día deberá de estar entre los 1680 y 1760 litros como mínimo para cumplir las expectativas. Estas cantidades sólo sirven de ejemplo para dicho día, ya que, lo importante para conseguir el objetivo será que el porcentaje de carburante premium vendido represente como mínimo el 21/22% del combustible vendido cada día, con la finalidad de que al sacar la media anual se cumpla con los % objetivos del plan.

Estos tres objetivos son clave por tratarse de los puntos más importantes para la compañía BP a la hora de evaluar el rendimiento de cada una de sus estaciones de servicio. Por tanto, para la franquicia BP de Pego será de vital importancia conseguir estos objetivos para seguir estando a la altura de las exigencias de BP.

Es importante controlar el avance de los objetivos del plan para saber si se están alcanzando las expectativas propuestas. Para ello en el punto **8. CONTROL**, se explica el método empleado para conocer de forma más detallada, la evolución de la consecución de los objetivos del plan. En el caso de que alguno no alcance la progresión deseada, se estudiara detalladamente para encontrar las posibles causas e intentar corregir o mejorarla estrategia. Además se han tenido en cuenta las mediciones tomadas hasta la fecha para fijar objetivos realistas teniendo en cuenta la situación actual nuestra estación.

6. ESTRATÉGIA COMERCIAL

La estrategia comercial es un punto clave a la hora de conocer mejora la situación de nuestro producto para así poder alcanzar los objetivos previstos. Partir de una buena estrategia es esencial para conocer como diferenciarse de la competencia y el perfil de clientes a los cuales va a dirigirse el producto ofrecido. Las tres principales variables que van a afectar a la gasolinera BP de Pego y en base a las cuales va a definirse la estrategia comercial son: **el producto, la competencia y el cliente objetivo.**

7. DECISIONES DE LAS VARIABLES COMERCIALES:MARKETING MIX

Para poder alcanzar los resultados esperados y poder conseguir ejecutar correctamente la estrategia comercial planteada, es necesario establecer un Marketing Mix claro y conciso que nos sirva de guía para que el plan se lleve a cabo con éxito. El marketing mix se basa en cuatro pilares conocidos como las 4 P's de McCarthy que son: **el producto, el precio, la distribución y la promoción**. En primer lugar, estudiaremos el producto para conocer mejor sus características, así como determinar el valor que van a percibir los clientes al adquirirlo. En segundo lugar, el precio, una variable muy importante en este mercado, ya que, de ella dependerá en muchas ocasiones que los clientes opten o no por nuestros servicios. La distribución, es decir cómo va a poder llegar nuestro producto al cliente final. Y, por último, la comunicación, cómo vamos a conseguir dar a conocer nuestro producto al público objetivo para poder conseguir los objetivos del plan.

7.1 PRODUCTO

Para comprender mejor el producto con el que estamos trabajando debemos tener en cuenta varios factores, ya que, tendremos una mejor visión del mismo así como de la percepción del mismo por parte de los clientes. Para ello estudiaremos el producto desde tres enfoques diferentes: el **producto básico**, el **producto real** y **producto aumentado**. En la figura 10 podemos observar un gráfico que representa los tres tipos de enfoques.

Figura 10. Gráfico de los diferentes enfoques del producto



Fuente: Dircomfidelcial.com,2021

7.1.1 EL PRODUCTO BÁSICO

En este caso el producto que se ofrece al cliente es el carburante para sus vehículos, por tanto, es un producto cuyas características van más allá de algo físico que el cliente pueda apreciar. El producto se basa principalmente en la utilidad que va a dar a los clientes, al correcto funcionamiento de sus vehículos. En el punto C.1.1 se describen las características de cada tipo de combustible al cual va a optar nuestro público objetivo. En resumen, se trata de 4 tipos de combustible: La Gasolina 95, Gasolina 98, Gasóleo A y Ultimate diésel. El consumidor final elegirá el producto a consumir en base a las necesidades para su vehículo o respectiva maquinaria que necesite cualquier tipo de los combustibles ofrecidos.

Al llegar a la estación de servicio el cliente se encontrará con los surtidores con sus respectivas mangueras para cada tipo de carburante que a su vez estarán convenientemente identificadas con el tipo de combustible que suministra cada una de ellas. El cliente dispondrá de dos tipos de combustible, con la

respectiva versión premium de cada uno de ellos. Los carburantes de BP son pioneros en la introducción de nuevas mejoras que han permitido a la marca lograr un gran posicionamiento en el mercado, consiguiendo convertirse en una de las mejores marcas a nivel mundial.

7.1.2 EL PRODUCTO REAL

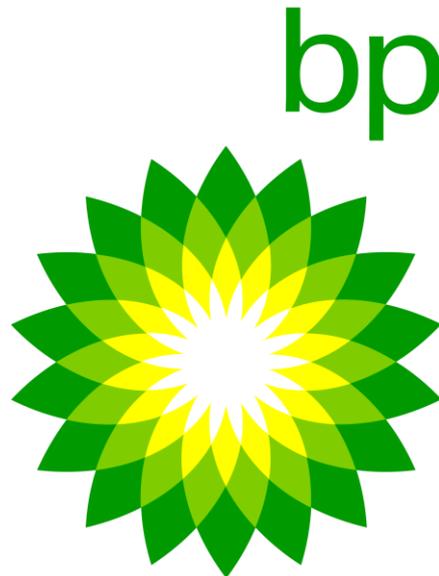
El producto real hace referencia a la forma como el producto se presenta al mercado, es decir, como percibe el valor del producto el consumidor, teniendo en cuenta otros aspectos fundamentales: la marca, la calidad y el servicio.

En este caso concreto donde el producto que van a recibir los clientes no va a ser algo con lo que puedan interactuar directamente, como podría ser unas gafas de sol o un balón de fútbol, sino un producto con el que van a funcionar y mantener sus vehículos. Para estudiar correctamente el producto real y como el cliente va a percibir el valor del producto nos centraremos en dos aspectos: La marca y la calidad.

La **marca BP**, es una marca reconocida a nivel mundial. BP se caracteriza por estar comprometida con sus valores, entre los cuales se encuentran la excelencia y la seguridad como los principales. Es una marca que da confianza a sus clientes y se preocupa porque los mismos reciban la mejor atención y el mejor producto. Por ello realizan enormes esfuerzos para realizar nuevos descubrimientos continuamente, así como mejorar las relaciones con sus socios para garantizar que el consumidor final goce tanto de un buen producto como de una experiencia de compra satisfactoria.

Además, BP cuenta con un logo muy característico, cargado de significado y que además de romper con los estereotipos de los logos utilizados por otras marcas, hace referencia a una de las principales fuentes de energía y de vida, el sol. A continuación, se puede observar en la figura 11 el logo de la compañía BP.

Figura 11. Logo oficial de la empresa BP



Fuente: Logos-Marcas.com por Luis Miranda,2021

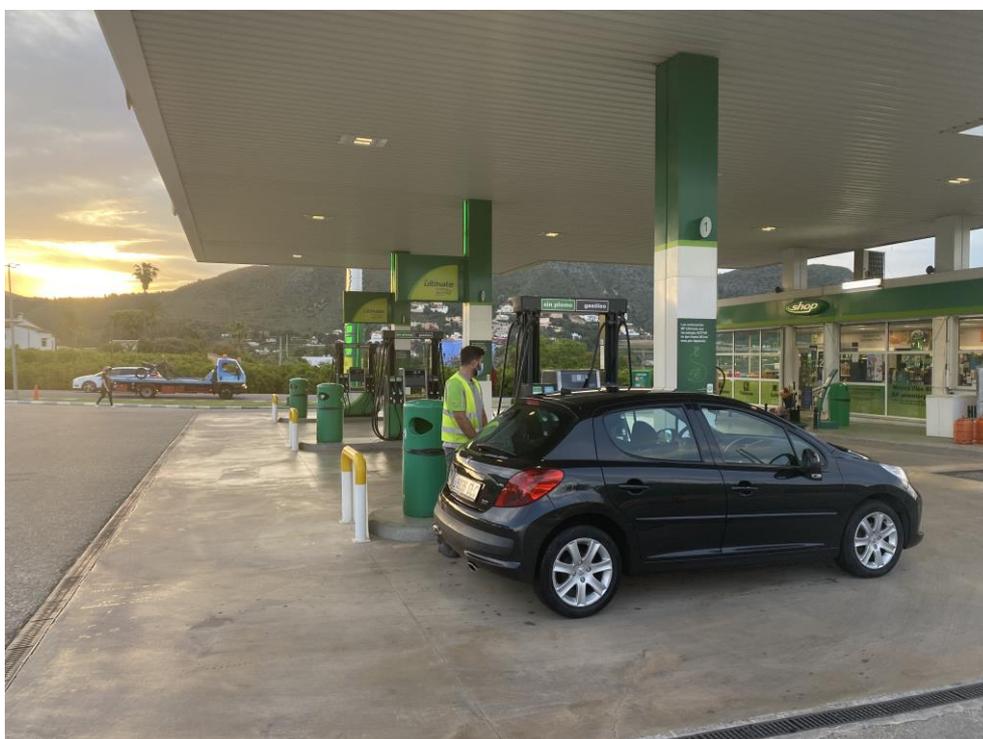
La **calidad** percibida es muy importante para los clientes, ya que, se va a tratar de uno de los factores más relevantes para los mismos a la hora de escoger nuestra estación de servicio. Se trata de la principal herramienta de diferenciación, los combustibles de BP se asocian con una muy alta calidad, y es necesario dar a conocer a los clientes la importancia del producto que escogen para sus vehículos y las ventajas que van a obtener respecto de otros combustibles de una menor calidad. Por tanto, aunque muchos de nuestros clientes actuales son conscientes de que el producto que reciben es de muy alta calidad, otros quizás no son tan conscientes, además de los clientes que no conocen la marca. Es necesario comunicar y transmitir a nuestro público objetivo así como posibles clientes potenciales que la marca BP trabaja tanto con producto como servicio de alta calidad dentro del sector.

7.1.3 EL PRODUCTO AUMENTADO

Para terminar con el estudio de producto nos centraremos en el estudio del producto aumentado, que consiste en el servicio y beneficio adicionales al producto básico y real que se le ofrecen al consumidor. En este caso las variables más relevantes son: el servicio y la garantía.

El servicio que proporcionamos a nuestros clientes es algo a lo que se da mucha importancia, ya que, de ello va a depender en gran medida que los clientes se vayan con una experiencia de compra satisfactoria y, con ello se pueda conseguir que los clientes repitan su compra y finalmente su fidelización. Una de las características que nos define es el servicio atendido que damos a nuestros clientes. A diferencia de un número cada vez más elevado de estaciones de servicio que optan por eliminar el servicio atendido, en la estación BP de Pego consideramos que la atención al cliente y el servicio atendido son esenciales para seguir mejorando y dando un servicio de máxima calidad a los clientes. Es una característica que nos diferencia y nos aporta una imagen de mayor profesionalidad, además de dar al cliente en todo momento la posibilidad de interactuar con cualquiera de los operarios que trabajan cada turno en la estación para poder resolver cualquier duda o problema que pudiera surgir durante la compra. A continuación, podemos observar en las siguientes figuras 12 y 13 a uno de nuestros operarios repostando un vehículo.

Figura 12. Operario repostando un vehículo en la estación



Fuente: elaboración propia

Figura 13. Operario repostando un vehículo en la estación



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la **garantía** que se le da al cliente, al tratarse de un producto que se consume directamente después de ser adquirido, las garantías que se le dan al cliente van más relacionadas con cualquier problema que pueda tener en su vehículo como consecuencia del combustible. Si el combustible que se le vende al cliente tuviera cualquier tipo de defecto que pudiera ocasionar daños al vehículo, el seguro de la estación se haría cargo de cualquier tipo de coste relacionado donde se pudiera demostrar que, efectivamente el daño causado sea consecuencia directa del producto comprado en la estación BP de Pego. Además, también nos hacemos cargo de cualquier equivocación que pueda tener alguno de nuestros operarios, aunque no suele pasar nunca en estaciones donde el servicio es atendido. En las estaciones de autoservicio sí que suelen tener lugar equivocaciones a la hora de escoger el combustible correcto para el vehículo que vaya a repostar en ese momento. En la gasolinera de Pego tenemos un acuerdo con un taller de la localidad que actuaría inmediatamente en caso de haber una equivocación por nuestra parte, para vaciar el depósito del cliente. Además de arreglar la posible equivocación, todos los gastos relacionados irían a cargo de la estación, en ningún caso el cliente tendría alguna responsabilidad a la que hacer frente.

7.1.4 PROPUESTAS A LA VARIABLE PRODUCTO

Como se ha comentado anteriormente en el trabajo el modelo con el que trabaja la empresa JEYOMCAR S.L.U es el de franquicia de la empresa BP. Por ello para realizar cualquier inversión , se debe realizar las correspondientes proposiciones a la empresa. BP será la encargada de aprobar cualquier modificación de la estación. En este caso la compañía cubriría la inversión y no sería un gasto para JEYOMACAR S.L.U. Desde nuestra franquicia queremos proponer varias mejoras que creemos mejorarían los niveles de ventas de la estación y por tanto facilitarían el logro de los objetivos de plan.

Des de la estación somos conscientes de que las modificaciones propuestas suponen una inversión considerable y, aunque se aprueben su implantación seguiría un proceso que podría durar varios meses. Las propuestas que lanzamos desde nuestra franquicia y que serán comunicadas a BP son las siguientes:

- 1.Instalación de un surtidor de AdBlue.**
- 2.Instalación de un punto de recarga para vehículos eléctricos o híbridos.**
- 3.Ofrecer servicio de cafetería en la estación.**
- 4. Ofrecer servicio de lavandería.**

Por nuestra parte vamos a exponer los argumentos a favor de la aplicación de las propuestas:

1.Instalación de un surtidor de AdBlue:

La instalación de un surtidor de AdBlue, sería muy beneficiosa para la estación. El AdBlue es un producto de uso obligatorio para todos los nuevos motores de diesel. Esto asegura que la demanda tenga una tendencia creciente con el paso del tiempo. Cada día hay nuevas ventas de vehículos que funcionan con motores diésel que a su vez necesitan AdBlue para funcionar. Instalar un

surtidor permitiría abaratar el precio de venta al público que tenemos actualmente con los modelos de garrafa de 10 y 5 litros. Con ello lograríamos mejorar nuestras ventas. Tanto el precio como la facilidad y rapidez que nos proporciona un surtidor para suministrar el producto, serían aspectos clave a la hora de atraer clientes. Además nos convertiríamos en la única estación de la localidad con este servicio, logrando diferenciarnos del resto muy notoriamente.

2.Instalación de un punto de recarga para vehículos eléctricos o híbridos.

En la actualidad la cantidad de vehículos eléctricos e híbridos está aumentando año a año. La instalación de un punto de recarga sería muy atractiva para todos los usuarios de este tipo de vehículos. Cabe destacar que los vehículos híbridos también utilizan combustible, con esto lograríamos atraer nuevos clientes que además de recargar sus vehículos, repostarían en la estación. Si sigue la tendencia actual, en el futuro los puntos de recarga van a estar disponibles en la mayoría de las estaciones. Ser pioneros en este aspecto nos proporcionaría grandes ventajas competitivas respecto nuestros competidores, logrando mejorar nuestra cartera de clientes y por tanto nuestras ventas. Quizás la rentabilidad de la inversión no sería evidente en el corto plazo, pero sin lugar a duda sería muy beneficiosa para la estación a medio y largo plazo. Si se aceptase la instalación, también seríamos la primera estación de la localidad con un punto de recarga eco-sostenible.

3.Ofrecer servicio de cafetería en la estación

Actualmente en la estación disponemos de máquina de café, pero no de servicio de cafetería. Crear una sección de cafetería con los servicios básicos resultaría muy atractivo para nuestros clientes. La estación de la Cooperativa de Pego, competencia directa de la estación, cuenta con este servicio desde hace mucho tiempo. No tener servicio de cafetería nos pone en desventaja respecto a esta estación. Desde la estación somos conscientes de la dificultad de esta inversión, ya que, probablemente deberíamos aumentar el personal de la estación para lograr ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes. Pero al mismo tiempo estamos convencidos que ofrecer este servicio le daría un plus a la estación, consiguiendo atraer nuevos clientes y mejorando el servicio que reciben nuestros clientes. Además lograríamos equiparnos en cuanto a este servicio con nuestra competencia más directa dentro de la localidad.

4. Ofrecer servicio de lavandería.

Este tipo de servicio sería pionero en nuestra localidad y seguro despertaría la curiosidad de nuestros clientes. Ofrecer este servicio nos aportaría un motivo más para ayudar a fidelizar a nuestros clientes sin suponer una gran inversión. Los clientes valoran cada vez más la disponibilidad de espacios multifuncionales. Ofrecer este servicio daría la posibilidad de hacer la colada mientras nuestros clientes aprovechan para tomarse un café, cargar gasolina o lavar el coche. Algunos de los usuarios aunque lavan la ropa en casa, simplemente acuden a las lavanderías a secarla, donde además siempre hay lugar para estacionar sus vehículos, lo cual supone una gran ventaja. Sin duda, este servicio supondría una ventaja representativa que le agregaría valor a la estación, con la posibilidad de permanecer abiertos 24 horas sin suponer un coste elevado para el negocio.

7.2 PRECIO

En primer lugar cabe considerar que el petróleo a pesar de ser una materia prima muy abundante tiene un control sobre el precio muy específico, ya que, es controlado por los países donde efectivamente se encuentra esta materia prima. La oferta a nivel mundial del petróleo se puede dividir fundamentalmente en dos grupos; el primero el conjunto de países que constituyen la OPEP y el segundo que estaría formado por el resto de los países. La OPEP produce aproximadamente el 40% del petróleo a nivel mundial, además los países miembros disponen de la mayor parte de las reservas de petróleo del mundo. Por lo tanto, tienen un gran control sobre esta fuente de energía tan demandada y necesaria actualmente para una gran parte de la población.

Teniendo en cuenta que una gran parte del precio de esta materia prima para el consumidor viene determinada principalmente por el precio de venta de los países productores de petróleo, así como de la gran cantidad de impuestos que soporta este producto por parte del estado. El margen del precio con el que pueden trabajar las compañías que venden el producto final es realmente pequeño en comparación con el peso de los dos aspectos comentados, que en definitiva condicionan la mayor parte del precio.

Otro aspecto clave a la hora de entender el funcionamiento de los precios en este sector es, considerando que las compañías que comercializan el producto final disponen de muy poco poder en el precio, las estaciones de servicio que trabajan con el modelo de la estación BP de Pego, es decir, como

franquiciados carecen de cualquier tipo de influencia sobre el precio de venta el cual siempre vendrá determinado por la compañía matriz, en este caso BP.

Considerando todos los factores que determinan el precio de venta final, la compañía BP apuesta por la diferenciación y calidad en su producto, por tanto, trabaja con precios más elevados que otras compañías de marca blanca que sí apuestan por atraer a clientes con políticas agresivas de precios sacrificando tanto calidad de producto como de servicio. Así pues, aunque los precios no sean los más bajos sigue siendo la opción que eligen cada día más clientes que después de el gran boom de las estaciones Low Cost, están tomando cada vez más consciencia del producto que emplean en sus vehículos y de la importancia de este en el rendimiento y cuidado de los mismos. También cabe considerar que tanto en BP Pego como en el resto de las estaciones abanderadas por la marca se ofrecen una serie de ventajas a los clientes que nos eligen. Los clientes que confían en la marca y que disponen de la tarjeta de fidelización Mi BP consiguen grandes descuentos que todavía hacen más atractivo el uso de combustibles de la marca.

En el caso de la estación BP de Pego el precio final de venta lo marca la compañía BP, teniendo en cuenta la comisión que cobra por litro nuestro negocio. Así pues, la empresa JEYOMARCAR S.L.U no puede influir significativamente en el precio de los combustibles que vende la estación.

La compañía BP un vez realizado el plan anual, será la encargada de ajustar los precios en función de la demanda de la estación. Además, debe tener en cuenta los precios de la competencia directa de la estación, es decir, del resto de las estaciones de la localidad con el objetivo de reducir los efectos negativos que pueda causar tener unos precios demasiado elevados respecto de la competencia.

Por último, la variable del precio también debe considerar los costes del negocio. La comisión que cobra la estación por litro vendido incluye tanto los costes como los beneficios que se van a obtener. Entonces, el precio final lo podemos dividir en dos partes: parte determinada por el mercado + comisión para la estación = precio final.

7.2.1 COSTES

En cuanto a los costes vamos a centrarnos en los costes directos. En este caso los costes relacionados con el combustible, producto entorno al cual giran los objetivos que pretendemos conseguir en este plan de marketing. Al no tratarse de un producto que tengamos que fabricar en nuestra empresa o someter a algún proceso adicional después de adquirirlo, será muy simple determinar

estos costes. Los costes del producto vienen dados directamente por nuestro proveedor que es la empresa con la que trabajamos y de la cual dependemos, BP. La empresa BP nos suministra semanalmente la cantidad de combustible que necesitamos para poder abastecer a todos nuestros clientes. Además, también se encarga de fijar el precio de coste al cual nos venderá el combustible, en este sector el precio suele estar oscilando continuamente. Así pues nuestro precio de coste vendrá dado por el precio que fije la compañía BP y que a su vez dependerá directamente de cómo este el mercado en ese momento.

El precio siempre se dará antes de realizar cualquier pedido a la compañía, una vez establecido el pedido ya no podrá variar el precio al cual se ha acordado la compra de la cuba de combustible para ese pedido concreto. El precio de coste siempre se presenta sin IVA y sin la posterior comisión que le deberemos de añadir para obtener el beneficio acordado.

Teniendo en cuenta que siempre que se realiza un pedido suele estar constituido por una cuba completa, un ejemplo de pedido con sus respectivos costes, teniendo en cuenta la proporción de cada tipo de combustible que se demanda, sería el siguiente:

Cantidad total de litros demandados: 34000

Litros de gasóleo A: 20000

Litros de ultimate diésel: 5000

Litros de gasolina 95: 6000

Litros de gasolina 98: 3000

Coste por litro de gasóleo A sin I.V.A: 0,98€

Coste por litro de ultimate diésel sin I.V.A: 1,01€

Coste por litro de gasolina 95 sin I.V.A: 1,05€

Coste por litro de gasolina 98 sin I.V.A: 1,12€

Coste total de gasóleo A sin I.V.A $20000 \times 0,98€ = 19.600€$

Coste total de ultimate diésel sin I.V.A $5000 \times 1,01€ = 5.050€$

Coste total de gasolina 95 sin I.V.A $6000 \times 1,05€ = 6.300€$

Coste total gasolina 98 sin I.V.A $3000 * 1,12€ = 3.360€$

Coste total de cuba completa sin I.V.A $19.600 + 5.050 + 6.300 + 3.360 = 34.310€$

Así quedarían detallados los costes de una cuba completa para la estación BP de Pego.

7.2.2 DEMANDA

La demanda es un factor muy importante para conocer si un negocio cumple con las expectativas, ya que, a mayor demanda, mayor nivel de ventas conseguiremos. La demanda en nuestro caso vendrá condicionada por varias variables, entre ellas: el precio, la proximidad, la calidad y el servicio dado al cliente entre otras.

Aunque muchos clientes confían en nosotros desde los inicios de la estación y actualmente están fidelizados, muchos clientes van a tener en cuenta el precio al cual se encuentren los carburantes en cada momento. Además, lo van a comparar con el resto de los precios de la estaciones que se encuentran en la localidad, competencia directa de la estación, además de fijarse en otras estaciones fuera de Pego. Hay muchos clientes que se desplazan frecuentemente a otras localidades por motivos de trabajo u otros. La estación BP de Pego cuenta con unos precios competitivos, aunque puedan ser ligeramente más elevados que estaciones que no disponen de servicio atendido o estaciones Low Cost, esta diferencia es más que compensada tanto por la calidad del servicio ofrecido como por la alta calidad del producto final que recibe el cliente. Una parte importante de la demanda viene dada por la buena localización de la estación, está ubicada en la salida del pueblo por donde pasa gran volumen de vehículos diariamente y, como resultado de un gran volumen de tráfico, se consigue una mayor demanda.

7.2.3 COMPETENCIA

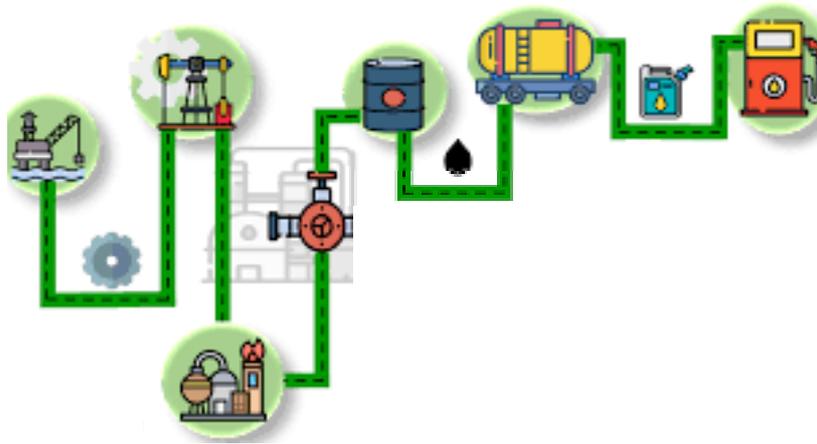
La competencia principal de la estación como se ha comentado en el punto 2 apartado B.1.

Cabe apuntar un aspecto muy importante a considerar en cuanto al precio del combustible. En la estación BP de Pego somos conscientes de la diferencia de precios respecto del resto de estaciones de la localidad, ya que, normalmente el precio de nuestra estación suele ser un poco más elevado que el resto. Tener el precio un poco más alto, a priori, no es un factor que nos penalice en gran medida. Pero, para evitar que las diferencias sean demasiado elevadas y puedan afectar negativamente a nuestros clientes, hemos decidido controlar que el precio de nuestro carburante no supere en más de 5cts por litro el precio de la competencia. En el caso de se nos fije un precio que supere dicha diferencia, avisaremos inmediatamente a nuestro supervisor para que lo tenga en cuenta y pueda ajustarlo en la medida de lo posible.

7.3 DISTRIBUCIÓN

La cadena de valor del sector de los carburantes pasa por diversas fases hasta llegar al cliente final. En primer lugar se deberá extraer el producto en las distintas plantas petrolíferas de las que dispone la compañía BP. Después de pasar por diversos procesos de refinado será distribuido mediante grandes camiones cisterna a cada una de las estaciones, como la estación BP de Pego, que finalmente lo venderá al cliente final. A continuación, en la figura 14 podemos observar una representación sencilla de la cadena de valor del sector de los carburantes. La estación BP de Pego se encuentra en el último escalón, actuando como el minorista encargado de vender el producto al cliente final.

Figura 14. Cadena de valor en la industria petrolera



Fuente: Epmex.org, 2021

La distribución del producto en una estación de servicio, mayoritariamente se da a través de esta, así la estación BP de Pego es el punto de venta desde donde se distribuye todo el combustible directamente a los clientes. Otras estaciones disponen de la opción de dar servicio a domicilio directamente, pero este no es el caso de nuestra estación. El punto de venta se encuentra en la salida del pueblo, dirección Valencia.

Este sistema de distribución es muy cómodo, ya que, los clientes acuden directamente a la estación, se les sirve el producto y, en un tiempo normalmente inferior a los tres minutos ya ha conseguido realizar tanto la venta del producto como su cobro, es decir, la transacción de compra al completo.

La gestión de la estación fue traspasada desde BP a la empresa JEYOMACAR S.L, la cual se hizo cargo de esta, trabajando con el modelo de franquicia acordado. Este factor resulto una gran ventaja en el momento de iniciar la actividad, ya que, para construir cualquier estación de servicio se requiere de una gran inversión inicial, la cual no se habría podido llevar a cabo por la empresa JEYOMACAR S.L.U. En resumen el modelo de distribución gira totalmente entorno a la estación, desde donde se suministrarán y se realizarán las transacciones a la totalidad de los clientes. Cabe la posibilidad de que en el futuro se pueda implantar el servicio de combustible a domicilio, pero es una propuesta que sería llevada en todo caso por la compañía BP y queda fuera de nuestro rango de decisión dentro del negocio.

7.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor esencial para conseguir el éxito y la consecución de los resultados en cualquier negocio. Una buena comunicación puede convertirse en el pilar principal de crecimiento de un negocio, ya que, una buena comunicación forma sinergias positivas directas con el resto de los factores.

Una buena comunicación puede servirnos como fuente directa de aprendizaje sobre nuevas oportunidades que puedan surgir, además de servir de vital importancia para lograr tanto mantener como generar nuevas conexiones importantes con nuestro clientes y potenciales clientes.

La comunicación va a ser el eje central a partir del cual vamos a lograr los objetivos propuestos del plan. Es necesario que la gente conozca la marca para conseguir que relacionen sus necesidades con el producto y servicio que ofrece nuestra estación. Las decisiones que se han tomado en este plan para poder incrementar la visibilidad de la empresa, así como dar a conocer todas las ventajas que van a tener los clientes gracias a confiar en nosotros son las siguientes:

1. Creación de perfil en Instragram.
2. Creación de perfil en Facebook.
3. Colaboración con actividades tanto dentro de la localidad como en las localidades cercanas.
4. Publicidad.

En los últimos años la presencia en redes sociales ha ido incrementando de forma exponencial año a año hasta llegar a convertirse en algo indispensable para la mayoría de los negocios. No tan solo para mejorar su nivel de comunicación sino para poder mantenerse a la altura de una competencia cada vez más agresiva dentro de todos los sectores, y que como no podía de ser de otra manera es muy elevada dentro del sector de las estaciones de servicio. Por todo ello es indispensable tener un buen perfil comunicativo en redes sociales para conseguir cuidar y dar a conocer la imagen del negocio, consiguiendo tanto conseguir nuevos clientes como incrementar su confianza en nosotros.

Tener presencia en redes sociales va a permitirnos incrementar nuestro alcance de una forma notoria si se hacen las cosas bien, para ello es necesario cuidar nuestras redes al detalle. Tener una cuenta activa, prestar información de calidad a los clientes, no ser abusivo con la cantidad de contenido que se suba, etc.... Van a ser aspectos clave para conseguir que la cuenta crezca y

por tanto llegue cada vez a un mayor público. El contenido que se suba debe ser fácil de interpretar, con mensajes claros y concisos sobre la información que se pretenda dar al cliente.

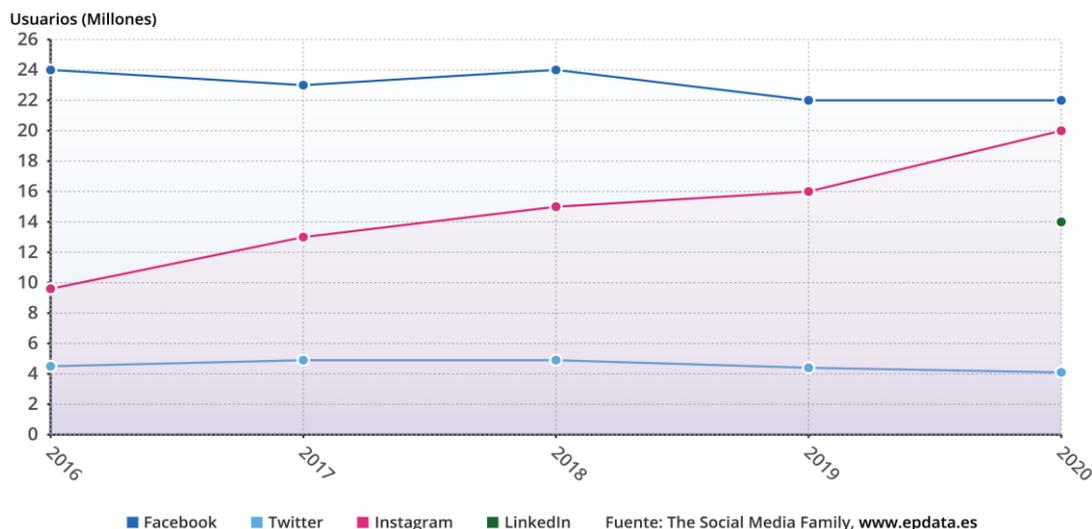
En la actualidad la estación BP de Pego no cuenta con ningún perfil abierto en redes sociales ni en Instagram ni en Facebook. La tarea más importante es empezar a tener presencia en dichas redes e, ir ganando influencia y seguidores con el tiempo. Ante una mayor presencia en redes sociales se conseguirá un mayor alcance y con ello se incrementará enormemente la cantidad de posibilidades de conseguir los objetivos principales del plan tanto a nivel de ventas como de aumento de fidelización entre nuestros clientes.

7.4.1 CREACIÓN DE PERFIL EN INSTAGRAM

La primera red social escogida para empezar a ganar presencia en las redes, por tratarse de una de la redes sociales más importantes a nivel mundial con un crecimiento muy elevado en los últimos años, además de ser una de las redes sociales más utilizada por la población más joven (menores de 30 años) en el mundo. En la figura 15, podemos observar la tendencia creciente del número de usuarios de Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn en las 50 ciudades más pobladas de España. El crecimiento de Instagram es mucho mayor que el resto, esto confirma que es la red social del momento y donde tenemos que concentrar la mayoría de los esfuerzos a la hora de crecer y ganar repercusión.

Figura 15. Evolución del número de usuarios en cada red social en las 50 ciudades más pobladas en España.

Evolución del número de usuarios en cada red social en las 50 ciudades más pobladas en España



Fuente: The Social Media Family www.epdata.es,2020

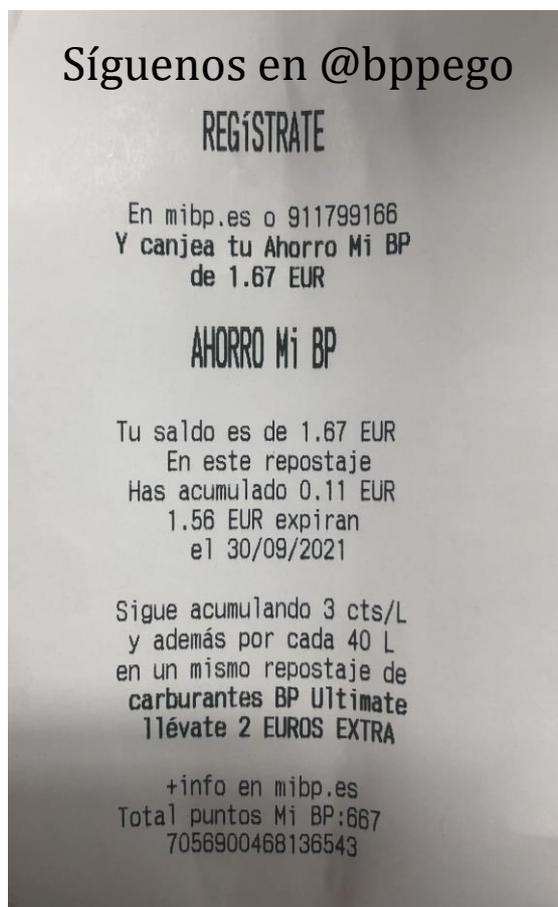
Creer en Instagram es complicado, la frecuencia con la que se suba contenido a la red va a marcar la diferencia tanto a la hora de conseguir seguidores, como en lograr mantener la atención en nuestro perfil. El público principal que vamos a intentar captar va a estar constituido principalmente por gente que viva en la localidad de Pego, por ser el público al que más le puede interesar nuestra cuenta, además de ser el público con más potencial para conseguir nuevos clientes para la estación.

Hay muchos perfiles en Instagram que consiguen seguidores a base de enviar solicitudes de forma masiva o simplemente comprándolos a través de la misma plataforma. Esta vía para obtener seguidores no nos conviene en absoluto, ya que, la mayoría de las solicitudes serán declinadas por parte de los usuarios o se tratará de gente ajena a nuestro público potencial. Nuestro principal objetivo dentro de esta red social es: conseguir una buena cartera de usuarios que sigan nuestra cuenta, que compartan nuestro contenido entre los usuarios y que además se fidelicen como clientes en nuestra estación.

Como se ha comentado en los párrafos anteriores hay que tener cuidado con el método que empleamos para conseguir seguidores de calidad. Las dos vías para conseguir seguidores que vamos a emplear son:

Por una parte, seguir directamente desde nuestra cuenta a los clientes que ya frecuenten la estación. Esta es una muy buena opción, ya que, a priori los clientes actuales tendrán una predisposición positiva a seguir nuestra cuenta para lograr así informarse de todas las nuevas promociones, ventajas y descuentos que se publiquen en nuestra cuenta. Para lograr captar a estos seguidores iniciales, pues no conocemos los nombres de sus usuarios en redes sociales, se realizará un sorteo. La forma de participar en el sorteo será siguiendo nuestra cuenta. En este caso se informará directamente a los clientes en el punto de pago, informándoles de que se que sigan nuestra cuenta la cual aparecerá en los tickets de venta. A continuación, se puede observar en la figura 16 un ticket promocional de un cliente al que se le ha entregado la tarjeta de puntos pero todavía la tiene pendiente de registro. La propuesta, que también se ve en la figura 15, sería añadir en la parte superior del ticket el Instagram de nuestra estación,

Figura 16. Ticket promocional con el Instagram de la estación



Fuente: elaboración propia

La otra vía, aunque menos directa pero no menos importante, será poner varios carteles con nuestras redes sociales por la estación de forma que puedan ser vistas fácilmente por los clientes e informar a los mismos en la estación de las potenciales ventajas de las que van a disfrutar al seguir nuestra cuenta. A continuación se observa en la figura 17 página principal de Instagram, red social con la cual pretendemos darnos a conocer a más gente y sobre todo al público más joven.

Figura 17. Página principal de nuestro perfil de Instagram

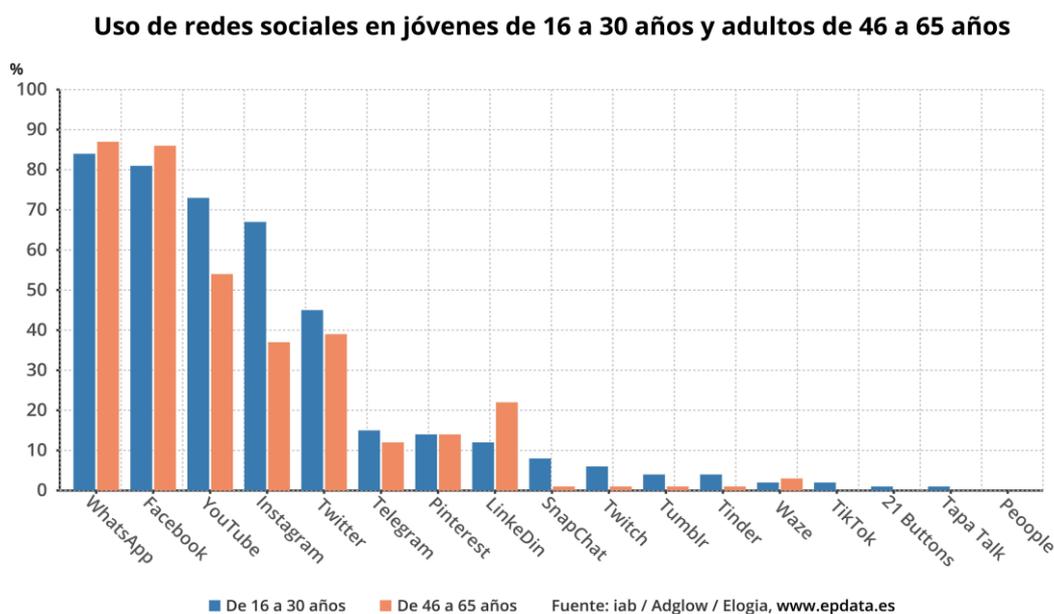


Fuente: elaboración propia a partir de Instagram

7.4.2 CREACIÓN DEL PERFIL EN FACEBOOK

La creación de Instagram va a ser clave para el éxito de nuestro plan, pero si Instagram es la red social de los jóvenes, Facebook es una red con muchos usuarios en una franja de edad más elevada. Como se puede observar en la figura 18 donde se representa el uso de las redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 45 a 65 años. En la red social de Instagram predomina claramente el porcentaje de jóvenes que utilizan Instagram sobre la cantidad de adultos. Sin embargo en el caso de Facebook, los porcentajes se equiparan bastante siendo incluso superior el de los adultos.

Figura18. Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años



Fuente: iab/Adglow/Elogia www.epdata.es, 2021

Por tanto, el principal motivo de crear perfiles en ambas redes sociales es garantizar el alcance a la mayor cantidad de público posible, cubriendo a su vez toda o gran parte de la franja de edad del conjunto del público objetivo para nuestro negocio. Además, existe la posibilidad de enlazar ambos perfiles de forma que se consigan sinergias positivas en cuanto alcance y notoriedad de nuestro perfil en ambas redes.

Las publicaciones van a ser en la mayoría de las ocasiones las mismas tanto para el perfil de Instagram como de Facebook, aunque cabe la posibilidad de que algunos de los usuarios vean repetidas las publicaciones en ambas redes, nos garantiza una mayor probabilidad de que los usuarios vean al menos una vez alguna de las publicaciones.

El carácter de las publicaciones se basará principalmente en las siguientes premisas en ambas redes sociales:

- Informar a los clientes para facilitar el conocimiento sobre nuestra empresa, así como de las ventajas de las que pueden disfrutar como clientes fidelizados de la estación BP de Pego.
- Datos sobre las ventajas de repostar con los carburantes BP con tecnología active respecto del resto de combustibles de la competencia.
- Información sobre el ahorro que se puede conseguir al obtener nuestra tarjeta de fidelización de BP, así como información sobre el resto de las tarjetas para empresa y autónomos con sus respectivas ventajas.
- Recomendaciones para los clientes a tener en cuenta para lograr un consumo moderado de combustible durante sus trayectos.
- Una vez por semana se realizará un sorteo de un lavado para el auto el cual se llevará a cabo en ambas redes sociales cuyos requisitos para participar siempre irán ligados a seguir a la cuenta, dar "Like" a la publicación y compartirla en sus perfiles. Con el objetivo principal de mantener a los usuarios activos y conseguir incrementar el alcance. Esta herramienta es la más importante y una de las más utilizadas cuando se busca crecer.

Estos son los puntos de partida de nuestras primeras publicaciones en ambas redes sociales, pero con el paso del tiempo se añadirán a las publicaciones cualquier tipo de novedad o idea que pueda aparecer en un futuro. Pretendemos dar información de calidad útil para los clientes y sin resultar un perfil molesto que suba contenido de forma abusiva y cree malas opiniones. Pego no es una localidad muy grande, tiene alrededor de 10.000 habitantes, esto significa que con una buena estrategia será posible conseguir que mucha gente del pueblo nos conozca o por lo menos oiga hablar de nosotros. Además, también podremos darnos a conocer a través del boca a boca, si bien la mayoría de la gente de pueblo conoce de la existencia de nuestra estación y tenemos una buena cartera de clientes, la creación de redes sociales para dar a conocer las ventajas de repostar en nuestra estación y conseguir llegar a la gente que no frecuenta la estación o directamente no nos conoce, puede

marcar la diferencia a la hora de conseguir los resultados propuestos en el plan.

Cabe destacar que la mayor ventaja de crear los perfiles para darse a conocer tanto en Instagram como en Facebook es que el coste para la empresa es 0€. Es cierto que se requiere de tiempo y esfuerzo para poder gestionar correctamente las redes sociales, pero el hecho de ser gratuitas es un factor muy relevante, ya que, todo aumento de ventas y clientes supondrá una rentabilidad del 100%. A continuación, en la figura 19 se observa nuestro perfil de Facebook el cual junto a Instagram constituirán nuestros principales canales de comunicación.

Figura 19. Página principal de nuestro perfil de Facebook



Fuente: elaboración propia a partir de la página de Facebook

Como se ha comentado anteriormente hemos escogido trabajar de forma conjunta en nuestras redes sociales, es decir, creando contenido de forma simultánea de forma que logremos conseguir el máximo alcance posible de usuarios. En primera instancia las publicaciones serán idénticas en ambos perfiles, sin descartar la posibilidad de que se pueda variar este modus operandi en algún momento. Aunque los perfiles de Instagram y Facebook ya están creados no vamos a empezar a publicar hasta la fecha de inicio de aplicación del plan el próximo 01/01/2022. Sin embargo, sí que vamos a proceder a la creación de contenido para ambos perfiles, de esta forma pretendemos tener bastantes publicaciones preparadas de antemano para que a la hora de aplicar el plan nos resulte más fácil lograr una buena frecuencia y continuidad en las publicaciones. Las publicaciones estarán constituidas principalmente por publicaciones de carácter informativo sobre las ventajas de las cuales pueden disponer nuestros clientes, según el tipo de cliente. Además de informar sobre todos los beneficios de fidelizarse con la marca a través de nuestra tarjeta de fidelización Mi BP. Por último, también se llevarán a cabo publicaciones relacionadas con sorteos para evitar que el tipo de publicaciones sea muy monótono, consiguiendo a su vez picos importantes de visitas en nuestros perfiles. A continuación, se presentan algunas de las primeras publicaciones que tenemos previstas llevar a cabo. Se pretende dar información sobre:

TARJETA DE PUNTOS MI BP

En primer lugar, tenemos la tarjeta Mi BP, esta tarjeta permite a los clientes obtener varias ventajas. Con ella, los clientes podrán sumar puntos en sus repostajes, como mínimo se sumará un punto por litro de combustible comprado. Con los puntos que se van acumulando en la tarjeta, y que además tienen la ventaja de no caducar nunca, se podrán cajar por productos y descuentos en empresas colaboradoras. Pero esta tarjeta no acumula solo puntos, sino que, si el cliente la registra correctamente, también podrá acumular descuentos para futuros repostajes de cómo mínimo 3cts por litro. Existen varias vías para poder registrar la tarjeta: llamando gratis al 911799166, a través de la web www.mibp.com o descargando y dándose de alta en la App Mi BP. El descuento acumulado en la tarjeta conocido como Ahorro Mi BP se podrá canjear al momento de realizar el pago, es decir, cuando el cliente se disponga a pagar el cajero informará al cliente del descuento que este tiene acumulado de sus repostajes anteriores y si el cliente quiere se procederá a la aplicación de dicho descuento. También se deberá informar al cliente de cuando le vence el descuento acumulado, ya que, a diferencia de los puntos que no caducan nunca, si tiene fecha de caducidad. El

descuento permanecerá en la tarjeta desde el momento del repostaje hasta el último día del mes siguiente, es decir, el cliente dispondrá de entre 30 y 60 días para canjearlo.

Por último, en el caso de que el cliente quiera darse de baja, la tarjeta podrá ser cancelada o bloqueada temporalmente en caso de robo o extravío, siempre bajo petición del titular de la tarjeta llamando gratis al 911799166. A continuación, se observa en la figura 20 el aspecto de la tarjeta de puntos Mi BP, la cual podrá ser usada por todos los clientes y es compatible con el resto de tarjetas que ofrece BP.

Figura 20. Última versión tarjeta de puntos Mi BP



Fuente: Bp.com,2021

TARJETA BP BONUS

La tarjeta BP Bonus es una tarjeta de descuento adicional y compatible con la tarjeta Mi BP. A diferencia de la tarjeta de Mi BP de la cual pueden disponer todos los clientes de BP, con esta tarjeta hay que cumplir ciertos requisitos. Sólo podrán gozar de las ventajas de esta tarjeta: asociaciones, autónomos, colectivos y agrupaciones. Con esta tarjeta obtenemos un descuento directo cada vez que se realice una compra de combustible en una estación de servicio BP.

Para obtener el descuento con esta tarjeta se deberá presentar en la caja en el momento de realizar el pago del combustible repostado. El cliente podrá seguir pasando la tarjeta Mi BP de forma conjunta la cual seguirá acumulando descuento, sin embargo, el descuento aplicable en la compra solo será el

proporcionado por la tarjeta BP Bonus, es decir, el descuento que traiga acumulado en la tarjeta Mi BP solo podrá seguir acumulándose y no ser canjeado en la misma compra donde se utilice BP Bonus. Cuando se desee cajar el descuento de la tarjeta Mi BP, no podrá aplicarse el descuento de la tarjeta BP Bonus y viceversa.

Con la tarjeta BP Bonus, se obtendrá un descuento inmediato por cada litro repostado que se aplicará directamente al abonar el importe de la compra. El descuento podrá variar, dependiendo del combustible que se reposte, será de 3cts por litro para carburantes estándar (gasolina 95 y gasóleo A) y de 5cts por litro par los carburantes premium de la marca (gasolina 98 y ultimate diésel). Al igual que la tarjeta BP Bonus al igual que la tarjeta Mi BP es completamente gratuita, no tiene una cuota de mantenimiento asignada ni un consumo mínimo mensual. Se acepta en cualquier estación BP localizada en la península. A continuación, se observa en la figura 21 el aspecto de la tarjeta BP Bonus.

Figura 21. Última versión de la tarjeta BP Bonus



Fuente: Bp.com,2021

TARJETA BP PLUS (ROUTEX)

Esta es la tarjeta más profesional que ofrecemos a empresas y autónomos. Como las dos anteriores se trata de una tarjeta gratuita, pero su principal característica es que se trata de una tarjeta de pago. El funcionamiento de la tarjeta es similar al de una tarjeta de crédito con ella podremos pagar el combustible que se cobrará a mes vencido, proporcionando al cliente una factura detallada de todas las operaciones realizadas. Esta tarjeta otorga grandes ventajas, ofrece la posibilidad de gestionar las tarjetas vía Online, obtener informes personalizados, consultar transacciones pendientes de

facturar, archivar la facturación de forma electrónica o recibir alertas de consumo, ya que, dependiendo de cada empresa variará el crédito otorgado. Estas tarjetas además de servir como método de pago también proporcionan un descuento, este descuento dependerá en cada caso del consumo y se negociará directamente entre la empresa que soliciten las tarjetas y la compañía BP. Una característica exclusiva de esta tarjeta es que si el cliente así lo solicita podrá comprar además del combustible, productos de tienda y de lavado del automóvil. Por último, esta tarjeta también podrá ser configurada para poder utilizarse otros países. A continuación, en la figura 22 se observa el aspecto de la tarjeta BP Plus (ROUTEX).

Figura 22. Última versión de la tarjeta BP Plus (Routex)



Fuente: Bp.com,2021

Este tipo de publicaciones son de carácter informativo, dan información sobre cada una de las tarjetas a las que pueden optar los clientes según sus características. Estas tarjetas están disponibles en todas las estaciones de la compañía, pero no todos los clientes las conocen. Publicar información sobre todas las tarjetas, así como de sus funciones y ventajas, va a permitir despertar el interés tanto de nuevos clientes, como de clientes que ya frecuentan la estación, pero no conocen todas las tarjetas.

Dando difusión sobre las tarjetas, pretendemos aumentar el número de clientes que las utilizan, además de atraer nuevos clientes a la estación. Todo ello va a permitir aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos propuestos en el plan.

Por una parte, el uso de cualquiera de las tarjetas va asociado a la tarjeta Mi BP, la cual se utiliza en sinergia con el resto de las tarjetas. Es una forma de conseguir aumentar la emisión de puntos y el registro de tarjetas por parte de los clientes.

Por otra parte, también conseguiremos acercarnos más a la consecución del objetivo más importante del plan, aumentar el nivel de ventas totales de carburante.

7.4.3 COLABORACIÓN CON ACTIVIDADES TANTO DENTRO DE LA LOCALIDAD COMO EN LAS LOCALIDADES CERCANAS

Colaborar con actividades del pueblo y de localidades cercanas tiene el objetivo principal de dar una buena imagen de nuestra estación. Es una forma de demostrar el compromiso de la empresa con el pueblo y evita posibles opiniones negativas en las que se pueda dar la imagen de solo querer aumentar los beneficios de un negocio en concreto. La estación BP de Pego quiere mostrar su compromiso con el pueblo, principalmente colaborando con el Club de Fútbol de Pego aportando la cantidad de 200€ anuales para aparecer en el muro publicitario del club donde aparecen todas las empresas colaboradoras y, apareciendo en el libro de fiestas del pueblo aportando 50€ al año. Aparecer en el libro de las fiestas patronales será también la opción escogida para colaborar con las poblaciones vecinas de Oliva y Ondara, ambas disponen de estaciones de servicio pero ninguna de ellas tiene una estación de la marca BP. Aportando este pequeño granito de arena se pretende dar a conocer el interés por parte de la BP de Pego de que las actividades del pueblo se desarrollen de la mejor forma posible, además de darse a conocer en las localidades vecinas para conseguir captar nuevos clientes para la estación.

7.4.4 PUBLICIDAD

La publicidad siempre ha sido un método eficaz para dar a conocer tanto productos como empresas. Aunque la inversión económica que puede llevar a cabo la estación BP de Pego no es muy elevada, publicitarse dentro de nuestras posibilidades sigue siendo una buena idea para ganar visibilidad dentro de la localidad.

En este caso como vía para publicitarse de una forma económica y eficaz se plantea publicitarse en una gran valla publicitaria que se encuentra en la entrada del pueblo contraria a nuestra estación, en la recta dónde se encuentra la estación de la competencia. Esta sería una muy buena opción, ya que, la totalidad de vehículos que entran al pueblo por dicha carretera verán en primera plana el cartel indicando la localización de nuestra estación, la cual se encuentra a un minuto en coche desde la señal. Actualmente se desconoce el precio de aparecer en la valla publicitaria, el presupuesto para que se lleva a cabo la acción sin suponer unos costes excesivos para la empresa será de entre 500€ y 700€ al año como máximo.

El objetivo principal de aparecer en esta valla publicitaria, será atraer a todos los clientes que entren al pueblo en busca de una gasolinera por esta entrada en concreto donde se encuentra la estación de la competencia. Es una forma de asegurarse de que los potenciales clientes se planteen la opción de acudir a nuestra estación, ya que, si desconocen que hay una BP en Pego será mucho más probable que se paren en la estación de la cooperativa.

8. CONTROL

Fijar unos objetivos realistas y medir correctamente la consecución de estos son aspectos clave a la hora de garantizar el éxito del plan. Para saber la situación donde se encuentra la empresa y teniendo en cuenta que el plan se aplicará en el próximo año 2022, se ha desarrollado la siguiente tabla 2. en el programa Excel. La tabla está diseñada para poder controlar todas las variables que pretendemos mejorar con el plan de forma diaria. La tabla ya la estamos utilizando en este ejercicio 2021 para así tener una base donde podamos comparar los resultados y de esa forma poder determinar si efectivamente se están consiguiendo o no los objetivos propuestos. La tabla sigue la metodología de una KPI (Key Performance Indicator), en español, indicador clave de actuación. En este caso la forma escogida para medir las variables estudiadas será en %.

Como se detalla en el punto de objetivos del plan, las variables que se pretenden mejorar son las siguientes: Ventas totales de litros de la estación, % de litros de carburantes Ultimate (gasolina 98 y ultimate diésel) sobre las ventas totales de carburante de la estación, % de puntos emitidos por litros de combustible vendidos y % de puntos emitidos a clientes registrados, es decir, puntos emitidos a tarjetas de clientes que además de poseerla, la tengan registrada.

En la siguiente tabla se muestran las mediciones que se están realizando en este ejercicio hasta la fecha 15/05/2021, las cuales siguen el mismo protocolo que será utilizado para medir los resultados que se vayan obteniendo con la aplicación del plan. Con la medición de las variables este año, se conseguirá crear una base con la que comparar los resultados que se vayan obteniendo.

Tabla 2. KPI mes de enero 2021

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Día	Sem	Mes	LITROS 2021	ULTIMATE				TASA DE EMISIÓN (TE)				TASA EMISIÓN REGISTRADO (TE)			
				LITROS ULTIMATE 2021	% Mix Ultimate 2021	PLAN MIX ULTIMATE 2021	Dif. Ultimate vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Mí BP 2021	TE 2021 (%)	PLAN TE 2021 (%)	Dif. TE vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Registrados 2021	TE 2021 Registrado (%)	PLAN TE Registrado (%)	Dif TE Reg. Vs Plan (%)
1-ene.	1	1	3.514,91	1.085,61	30,89%	20,00%	10,89%	2.519,00	71,67%	85,00%	-13,33%	2.187,00	86,82%	75,00%	11,82%
2-ene.	1	1	6.364,32	1.359,60	21,36%	20,00%	1,36%	4.619,00	72,58%	85,00%	-12,42%	3.666,00	79,37%	75,00%	4,37%
3-ene.	1	1	5.177,57	1.342,27	25,92%	20,00%	5,92%	3.965,00	76,58%	85,00%	-8,42%	3.434,00	86,61%	75,00%	11,61%
4-ene.	2	1	9.567,06	1.997,01	20,87%	20,00%	0,87%	7.857,00	82,13%	85,00%	-2,87%	6.548,00	83,34%	75,00%	8,34%
5-ene.	2	1	8.822,79	2.025,14	22,95%	20,00%	2,95%	6.844,00	77,57%	85,00%	-7,43%	5.824,00	85,10%	75,00%	10,10%
6-ene.	2	1	5.352,54	1.513,09	28,27%	20,00%	8,27%	4.013,00	74,97%	85,00%	-10,03%	3.178,00	79,19%	75,00%	4,19%
7-ene.	2	1	8.264,67	1.406,29	17,02%	20,00%	-2,98%	6.920,00	83,73%	85,00%	-1,27%	5.862,00	84,71%	75,00%	9,71%
8-ene.	2	1	5.580,10	1.200,55	21,51%	20,00%	1,51%	4.769,00	85,46%	85,00%	0,46%	3.651,00	76,56%	75,00%	1,56%
9-ene.	2	1	5.758,03	1.321,82	22,96%	20,00%	2,96%	4.157,00	72,19%	85,00%	-12,81%	3.700,00	89,01%	75,00%	14,01%
10-ene.	2	1	4.343,83	815,88	18,78%	20,00%	-1,22%	3.107,00	71,53%	85,00%	-13,47%	2.800,00	90,12%	75,00%	15,12%
11-ene.	3	1	9.610,16	1.855,87	19,31%	20,00%	-0,69%	8.685,00	90,37%	85,00%	5,37%	6.757,00	77,80%	75,00%	2,80%
12-ene.	3	1	8.501,01	1.487,08	17,49%	20,00%	-2,51%	7.428,00	87,38%	85,00%	2,38%	6.304,00	84,87%	75,00%	9,87%
13-ene.	3	1	8.336,09	1.602,72	19,23%	20,00%	-0,77%	7.114,00	85,34%	85,00%	0,34%	5.592,00	78,61%	75,00%	3,61%
14-ene.	3	1	9.881,77	1.599,29	16,18%	20,00%	-3,82%	8.793,00	88,98%	85,00%	3,98%	6.996,00	79,56%	75,00%	4,56%
15-ene.	3	1	9.404,51	1.614,17	17,16%	20,00%	-2,84%	8.509,00	90,48%	85,00%	5,48%	7.107,00	83,52%	75,00%	8,52%
16-ene.	3	1	6.089,94	1.299,99	21,35%	20,00%	1,35%	5.038,00	82,73%	85,00%	-2,27%	4.536,00	90,04%	75,00%	15,04%
17-ene.	3	1	4.935,03	1.128,19	22,86%	20,00%	2,86%	4.143,00	83,95%	85,00%	-1,05%	3.915,00	94,50%	75,00%	19,50%
18-ene.	4	1	9.304,53	1.528,14	16,42%	20,00%	-3,58%	7.553,00	81,18%	85,00%	-3,82%	6.377,00	84,43%	75,00%	9,43%
19-ene.	4	1	7.990,85	1.453,82	18,19%	20,00%	-1,81%	6.724,00	84,15%	85,00%	-0,85%	5.928,00	88,16%	75,00%	13,16%
20-ene.	4	1	9.245,90	1.534,66	16,60%	20,00%	-3,40%	8.149,00	88,14%	85,00%	3,14%	7.423,00	91,09%	75,00%	16,09%
21-ene.	4	1	7.661,48	1.587,40	20,72%	20,00%	0,72%	6.572,00	85,78%	85,00%	0,78%	5.567,00	84,71%	75,00%	9,71%
22-ene.	4	1	7.875,24	1.462,58	18,57%	20,00%	-1,43%	6.908,00	87,72%	85,00%	2,72%	6.197,00	89,71%	75,00%	14,71%
23-ene.	4	1	5.649,28	1.307,98	23,15%	20,00%	3,15%	4.443,00	78,65%	85,00%	-6,35%	3.998,00	89,98%	75,00%	14,98%
24-ene.	4	1	5.365,45	1.222,09	22,78%	20,00%	2,78%	4.131,00	76,99%	85,00%	-8,01%	5.426,00	131,35%	75,00%	56,35%
25-ene.	5	1	8.739,53	1.425,31	16,31%	20,00%	-3,69%	7.987,00	91,39%	85,00%	6,39%	7.678,00	96,13%	75,00%	21,13%
26-ene.	5	1	8.959,20	1.529,76	17,07%	20,00%	-2,93%	8.304,00	92,69%	85,00%	7,69%	9.317,00	112,20%	75,00%	37,20%
27-ene.	5	1	9.437,72	2.186,09	23,16%	20,00%	3,16%	8.042,00	85,21%	85,00%	0,21%	6.808,00	84,66%	75,00%	9,66%
28-ene.	5	1	8.577,18	1.803,11	21,02%	20,00%	1,02%	7.490,00	87,32%	85,00%	2,32%	7.025,00	93,79%	75,00%	18,79%
29-ene.	5	1	8.178,98	1.836,00	22,45%	20,00%	2,45%	7.126,00	87,13%	85,00%	2,13%	6.228,00	87,40%	75,00%	12,40%
30-ene.	5	1	5.662,19	1.148,16	20,28%	20,00%	0,28%	4.550,00	80,36%	85,00%	-4,64%	4.461,00	98,04%	75,00%	23,04%
31-ene.	5	1	4.839,19	1.527,11	31,56%	20,00%	11,56%	3.884,00	80,26%	85,00%	-4,74%	4.329,00	111,46%	75,00%	36,46%

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

DESCRIPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA TABLA

En las tres primeras columnas (Día, Semana, Mes) de la tabla se indicará la fecha del día que se esté analizando.

En la columna (Litros 2021) LITROS 2021, se indican los litros vendidos en el día.

En la columna (Litros ultimate 2021) LITROS ULTIMATE 2021, se indican los litros de diésel ultimate (gasolina 98 y ultimate diésel) vendidos en ese día.

En la columna (% Mix Ultimate 2021), se indica el porcentaje de litros vendidos de carburante Ultimate respecto del total de litros vendidos ese día concreto.

En la columna (PLAN MIX ULTIMATE 2021), se indica el % objetivo a conseguir para ese año, en este caso se ha fijado un 20% de forma estimada. Este porcentaje para el próximo año lo podremos determinar con exactitud una vez cerrado el ejercicio 2021 y conocido el % obtenido.

En la columna (Dif. Ultimate vs Plan 2021 %), se indica la diferencia en % del Mix de Ultimate conseguido respecto al esperado en el plan.

En la columna (PUNTOS MI BP 2021), se indican los puntos emitidos en relación con los litros de combustible vendidos para ese día. Por ejemplo un valor de 1000 significaría que se han emitido 1000 puntos ligados a la venta de 1000 litros de combustible.

En la columna (Tasa de emisión 2021%), se indica el porcentaje de puntos emitidos respecto a la venta de combustible para ese día. Por ejemplo un porcentaje del 50% para una venta de 1000 litros, significaría que de los mil puntos que se habrían podido emitir se han emitido 500.

En la columna (PLAN IR 2021(%)), se indica el porcentaje objetivo a conseguir para esa variable concreta dentro del ejercicio. En este ejercicio se ha estimado un 85% como % orientativo.

En la columna (Dif Tasa emisión vs Plan 2021%), aparece la diferencia en % de la tasa de emisión conseguida respecto a la esperada en el plan.

En la columna (PUNTOS Registrados 2021), se indican los puntos emitidos a clientes registrados para ese día concreto.

En la columna (tasa emisión 2021 Registrado %), se indica el % de puntos emitidos a clientes registrados respecto del total de puntos emitidos para todos los clientes registrados o no en un día concreto.

En la columna (PLAN tasa emisión Registrado %), se indica el % objetivo a conseguir para el ejercicio en dicha variable. Como base se ha fijado en un 75% como % orientativo.

En la columna (Dif tasa emisión Registrado vs Plan %), se indica en % la diferencia de la tasa de emisión de puntos conseguida vs la fijada en el plan.

Por el momento contamos con las mediciones hasta la fecha 15/05/2021, con estas mediciones pretendemos obtener a final de año una base sólida con la que comparar los resultados que se vayan obteniendo en el plan a medida que vaya avanzando el próximo ejercicio. Se sacarán las medias obtenidas para cada valor estudiado, y sobre estos resultados aplicará el porcentaje en que pretendemos mejorar. Al aplicar los % de mejora sobre los porcentajes reales obtenidos, se conseguirá fijar unos objetivos realistas. En el apartado de **ANEXOS** podemos observar la tabla KPI creada y completa hasta el mes de abril de 2021 para el control de objetivos:

Para gestionar correctamente el control de los objetivos será necesario actuar en consecuencia si no se consiguen los resultados esperados. Para ello será necesario tener un plan de actuación para buscar posibles fallos en el plan que no estén permitiendo el desarrollo de los objetivos conforme a lo esperado.

Si el nivel de ventas (litros) no aumenta deberán analizarse los motivos por los que los clientes no están aumentando acorde a lo esperado e intentar solventar el problema. Ya que las causas pueden ser muy diversas, y dependerá de las mismas el tipo de ajuste a realizar.

Si los niveles de fidelización no se alcanzan, deberá analizarse los motivos por los que los clientes no están confiando en nosotros acorde a nuestras expectativas e intentar tanto encontrar como solucionar las posibles causas. Un buen ejemplo sería preguntar a los clientes a través de encuestas las posibles faltas o defectos que observan en nuestro plan de fidelización, así como propuestas que les motivarían a seguirlo.

Si los clientes no aumentan su consumo de carburantes premium deberá analizarse que está provocando que los clientes no confíen más en nuestro producto top. Una buena opción sería realizar una encuesta, logrando obtener una muestra significativa del porcentaje de clientes que conoce tanto la existencia de los carburantes premium, cómo de sus beneficios.

9. CONCLUSIONES

En el trabajo realizado en este TFG, se observa la importancia de realizar un buen plan de marketing, estudiando cada una de las variables, para lograr conocer mejor la situación de nuestra empresa así como la estrategia a seguir en el plan. Estudiar el mercado, el entorno y nuestros competidores son aspectos clave que permiten adquirir conocimiento muy interesante y útil.

El estudio realizado sobre cada una de las variables que afectan a nuestro negocio ha conseguido proporcionar una visión mucho más amplia y detallada sobre la situación real donde se encuentra la estación BP de Pego. El sector de las gasolineras o estaciones de servicio es cada vez más competitivo, tanto por el desarrollo de las marcas actuales como por la entrada de nueva competencia. Por todo ello desarrollar una buena estrategia es muy importante a la hora de intentar mejorar dentro del sector, y conseguir el fin último del plan.

Es importante conocer las limitaciones de crecimiento de nuestra empresa por trabajar como franquicia. Pero, no por ello dejamos de intentar mejorar tanto el nivel ventas como el servicio ofrecido a nuestros clientes. El plan basa su éxito en aumentar la visibilidad del negocio, la calidad de su servicio y producto son aspectos que han de darse a conocer al público objetivo. Considerando estos aspectos como diferenciadores y que sin duda van a mejorar los resultados.

Para lograr nuestros objetivos hemos apostado sobre todo por aumentar nuestra presencia en redes sociales. Es evidente que en la actualidad las redes sociales marcan la diferencia en muchos negocios, donde cada vez más empresas apuestan por modelos de negocio online. En nuestro caso va a permitir atraer un mayor público a nuestras instalaciones. La presencia en redes va a permitir dar a conocer nuestras instalaciones, nuestros productos y servicios, proporcionar información de calidad para los usuarios. Todo ello acompañado de promociones y sorteos, va a suponer un gran impulso para nuestra estación. Hemos observado el comportamiento de los consumidores y la población en general, cada vez pasan más tiempo en conectados a la red. Por tanto, internet, y más en concreto las redes sociales, son una forma fácil, económica y eficaz de darse a conocer. El mercado evoluciona muy rápido, garantizar la presencia en las redes sociales, así como un buen posicionamiento van a marcar la diferencia a la hora de conseguir que nuestro negocio gane visibilidad y sea cada vez más competitivo.

Las propuestas a la variable producto que proponemos a la compañía BP pueden realmente marcar la diferencia para impulsar la estación al siguiente nivel. Creemos firmemente que la mayoría de ellas pueden ser aprobadas por la compañía en un plazo relativamente corto. Se trata de propuestas que no suponen una inversión excesiva y que llevadas a cabo correctamente pueden aportar grandes beneficios a la compañía. Conseguir adaptarnos rápidamente a las necesidades de nuestros clientes ha pasado a ser un requisito para todos los negocios si se pretende seguir siendo competitivos y ofrecer un producto/servicio que cumpla con las expectativas de un público cada vez más exigente.

El futuro y éxito de las empresas va a estar marcado por la capacidad de adaptación a la nueva era digital, por ello en la estación BP de Pego queremos empezar desde ya mismo a posicionarnos de la mejor manera posible. Estamos convencidos de que la aplicación de este plan de marketing es el primer paso para lograr un futuro a la altura de nuestras expectativas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- A. española de operadores de productos. (2016). Radiografía Del Sector Petrolero En España.
- A.Tributaria (2014). Impuesto sobre hidrocarburos.
- Autoyas.com (2021). Gasolinera Petronor (Pego).
- Bp.com (2021). https://www.bp.com/es_es/spain/home.html.
- Coarval.com (2021). Gasolinera Coopego (Pego).
- Cueto Alcántara, F. J. (2020). El sector de las gasolineras en España.
- De García, L. F., & Cuesta, C. F. (2007). El Protocolo de Kioto y los costos ambientales. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (1), 9-31.
- Dircomfidelcial.com (2021). Gráfico de los diferentes enfoques del producto.
- Durruti, B. M., & Allende, J. A. (2021). Un nuevo, curioso y necesario KPI (Key Performance Indicators). *Nuevas tendencias*, (105), 28-31.
- El confidencial.com, (2020): https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-02-05/ballenoil-facturacion-millones-de-euros_2443299/.
- Epdata (2020). <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>.
- Epmex.org (2021). Cadena de valor en la industria petrolera. <https://epmex.org/news/2020/07/02/cadena-de-valor-en-la-industria-petrolera/>.
- Estadísticas de uso de instagramInstagram(2021):<https://thesocialmediafamily.com/estadisticas-uso-instagram/> .
- García Sabater, J. J., Marín García, J. A., & Maheut, J. P. D. (2013). Indicadores KPI (Key Performance Indicators).
- lab/Adglow/Elogia www.epdata.es, (2021). Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años.

Isbell, P. (2006). La dependencia energética y los intereses de España. *Boletín Elcano*, p.7.

Jimeno, J. (2016). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo. *Recuperado de <https://www.pdcahome.com/8391/análisis-came>*.

Logos-Marcas.com por Luis Miranda (2021). Logo oficial de la empresa BP.

López-Damas de la Prida, A. (2015). Análisis de los mercados oligopolistas: el sector de hidrocarburos en España.

Mundo de la empresa (2021). Cuotas de mercado en estaciones de servicio de las principales compañías en el año 2011.

Perdiguero, J., & Borrell, J. R. (2007). La difícil conducción de la competencia por el sector de las gasolinas en España. *Economía Industrial*, 365, 113-125.

Pinar, J. L. R. N., & Ramos, J. L. P. (2016). Las incertidumbres que plantean la instalación y funcionamiento de las estaciones de servicio Low Cost y las gasolineras desatendidas. *Cuadernos de energía*, (49), 109-115.

Press, E. (2015). *COMUNICADO: Un nuevo estudio sobre tecnología diesel limpia afirma que las emisiones casi cero tienen poco impacto en la salud*.

Press, E. (2019). *Balenoil eleva un 17% su facturación en 2019, hasta los 310 millones de euros*.

Rose, J. (2017). *Marketing en Instagram*. Babelcube Inc..

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es.

The Social Media Family www.epdata.es (2020). Evolución del número de usuarios en cada red social en las 50 ciudades más pobladas en España.

ANEXOS

Tabla KPI mes de enero 2021

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Día	Sem	Mes	LITROS 2021	ULTIMATE			TASA DE EMISIÓN (TE)				TASA EMISIÓN REGISTRADO (TE)				
				LITROS ULTIMATE 2021	% Mix Ultimate 2021	PLAN MIX ULTIMATE 2021	Dif. Ultimate vs Plan 2021 (%)	PUNTOS MI BP 2021	TE 2021 (%)	PLAN TE 2021 (%)	Dif. TE vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Registrados 2021	TE 2021 Registrado (%)	PLAN TE Registrado (%)	Dif TE Reg. Vs Plan (%)
1-ene.	1	1	3.514,91	1.085,61	30,89%	20,00%	10,89%	2.519,00	71,67%	85,00%	-13,33%	2.187,00	86,82%	75,00%	11,82%
2-ene.	1	1	6.364,32	1.359,60	21,36%	20,00%	1,36%	4.619,00	72,58%	85,00%	-12,42%	3.666,00	79,37%	75,00%	4,37%
3-ene.	1	1	5.177,57	1.342,27	25,92%	20,00%	5,92%	3.965,00	76,58%	85,00%	-8,42%	3.434,00	86,61%	75,00%	11,61%
4-ene.	2	1	9.567,06	1.997,01	20,87%	20,00%	0,87%	7.857,00	82,13%	85,00%	-2,87%	6.548,00	83,34%	75,00%	8,34%
5-ene.	2	1	8.822,79	2.025,14	22,95%	20,00%	2,95%	6.844,00	77,57%	85,00%	-7,43%	5.824,00	85,10%	75,00%	10,10%
6-ene.	2	1	5.352,54	1.513,09	28,27%	20,00%	8,27%	4.013,00	74,97%	85,00%	-10,03%	3.178,00	79,19%	75,00%	4,19%
7-ene.	2	1	8.264,67	1.406,29	17,02%	20,00%	-2,98%	6.920,00	83,73%	85,00%	-1,27%	5.862,00	84,71%	75,00%	9,71%
8-ene.	2	1	5.580,10	1.200,55	21,51%	20,00%	1,51%	4.769,00	85,46%	85,00%	0,46%	3.651,00	76,56%	75,00%	1,56%
9-ene.	2	1	5.758,03	1.321,82	22,96%	20,00%	2,96%	4.157,00	72,19%	85,00%	-12,81%	3.700,00	89,01%	75,00%	14,01%
10-ene.	2	1	4.343,83	815,88	18,78%	20,00%	-1,22%	3.107,00	71,53%	85,00%	-13,47%	2.800,00	90,12%	75,00%	15,12%
11-ene.	3	1	9.610,16	1.855,87	19,31%	20,00%	-0,69%	8.685,00	90,37%	85,00%	5,37%	6.757,00	77,80%	75,00%	2,80%
12-ene.	3	1	8.501,01	1.487,08	17,49%	20,00%	-2,51%	7.428,00	87,38%	85,00%	2,38%	6.304,00	84,87%	75,00%	9,87%
13-ene.	3	1	8.336,09	1.602,72	19,23%	20,00%	-0,77%	7.114,00	85,34%	85,00%	0,34%	5.592,00	78,61%	75,00%	3,61%
14-ene.	3	1	9.881,77	1.599,29	16,18%	20,00%	-3,82%	8.793,00	88,98%	85,00%	3,98%	6.996,00	79,56%	75,00%	4,56%
15-ene.	3	1	9.404,51	1.614,17	17,16%	20,00%	-2,84%	8.509,00	90,48%	85,00%	5,48%	7.107,00	83,52%	75,00%	8,52%
16-ene.	3	1	6.089,94	1.299,99	21,35%	20,00%	1,35%	5.038,00	82,73%	85,00%	-2,27%	4.536,00	90,04%	75,00%	15,04%
17-ene.	3	1	4.935,03	1.128,19	22,86%	20,00%	2,86%	4.143,00	83,95%	85,00%	-1,05%	3.915,00	94,50%	75,00%	19,50%
18-ene.	4	1	9.304,53	1.528,14	16,42%	20,00%	-3,58%	7.553,00	81,18%	85,00%	-3,82%	6.377,00	84,43%	75,00%	9,43%
19-ene.	4	1	7.990,85	1.453,82	18,19%	20,00%	-1,81%	6.724,00	84,15%	85,00%	-0,85%	5.928,00	88,16%	75,00%	13,16%
20-ene.	4	1	9.245,90	1.534,66	16,60%	20,00%	-3,40%	8.149,00	88,14%	85,00%	3,14%	7.423,00	91,09%	75,00%	16,09%
21-ene.	4	1	7.661,48	1.587,40	20,72%	20,00%	0,72%	6.572,00	85,78%	85,00%	0,78%	5.567,00	84,71%	75,00%	9,71%
22-ene.	4	1	7.875,24	1.462,58	18,57%	20,00%	-1,43%	6.908,00	87,72%	85,00%	2,72%	6.197,00	89,71%	75,00%	14,71%
23-ene.	4	1	5.649,28	1.307,98	23,15%	20,00%	3,15%	4.443,00	78,65%	85,00%	-6,35%	3.998,00	89,98%	75,00%	14,98%
24-ene.	4	1	5.365,45	1.222,09	22,78%	20,00%	2,78%	4.131,00	76,99%	85,00%	-8,01%	5.426,00	131,35%	75,00%	56,35%
25-ene.	5	1	8.739,53	1.425,31	16,31%	20,00%	-3,69%	7.987,00	91,39%	85,00%	6,39%	7.678,00	96,13%	75,00%	21,13%
26-ene.	5	1	8.959,20	1.529,76	17,07%	20,00%	-2,93%	8.304,00	92,69%	85,00%	7,69%	9.317,00	112,20%	75,00%	37,20%
27-ene.	5	1	9.437,72	2.186,09	23,16%	20,00%	3,16%	8.042,00	85,21%	85,00%	0,21%	6.808,00	84,66%	75,00%	9,66%
28-ene.	5	1	8.577,18	1.803,11	21,02%	20,00%	1,02%	7.490,00	87,32%	85,00%	2,32%	7.025,00	93,79%	75,00%	18,79%
29-ene.	5	1	8.178,98	1.836,00	22,45%	20,00%	2,45%	7.126,00	87,13%	85,00%	2,13%	6.228,00	87,40%	75,00%	12,40%
30-ene.	5	1	5.662,19	1.148,16	20,28%	20,00%	0,28%	4.550,00	80,36%	85,00%	-4,64%	4.461,00	98,04%	75,00%	23,04%
31-ene.	5	1	4.839,19	1.527,11	31,56%	20,00%	11,56%	3.884,00	80,26%	85,00%	-4,74%	4.329,00	111,46%	75,00%	36,46%

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

Tabla KPI mes de febrero

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Día	Sem	Mes	LITROS 2021	ULTIMATE				TASA DE EMISIÓN (TE)				TASA EMISIÓN REGISTRADO (TE)			
				LITROS ULTIMATE 2021	% Mix Ultimate 2021	PLAN MIX ULTIMATE 2021	Dif. Ultimate vs Plan 2021 (%)	PUNTOS MI BP 2021	TE 2021 (%)	PLAN TE 2021 (%)	Dif. TE vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Registrados 2021	TE 2021 Registrado (%)	PLAN TE Registrado (%)	Dif TE Reg. Vs Plan (%)
1-feb.	6	2	9.348,05	1.885,13	20,17%	20,00%	0,17%	8.532,00	91,27%	85,00%	6,27%	6.963,00	81,61%	75,00%	6,61%
2-feb.	6	2	10.223,83	2.343,64	22,92%	20,00%	2,92%	9.303,00	90,99%	85,00%	5,99%	8.149,00	87,60%	75,00%	12,60%
3-feb.	6	2	8.419,44	1.486,98	17,66%	20,00%	-2,34%	7.346,00	87,25%	85,00%	2,25%	7.373,00	100,37%	75,00%	25,37%
4-feb.	6	2	10.076,05	1.524,23	15,13%	20,00%	-4,87%	8.974,00	89,06%	85,00%	4,06%	7.970,00	88,81%	75,00%	13,81%
5-feb.	6	2	8.765,99	1.866,40	21,29%	20,00%	1,29%	7.239,00	82,58%	85,00%	-2,42%	6.297,00	86,99%	75,00%	11,99%
6-feb.	6	2	6.407,11	1.288,77	20,11%	20,00%	0,11%	4.615,00	72,03%	85,00%	-12,97%	4.548,00	98,55%	75,00%	23,55%
7-feb.	6	2	4.765,13	1.278,90	26,84%	20,00%	6,84%	3.726,00	78,19%	85,00%	-6,81%	3.423,00	91,87%	75,00%	16,87%
8-feb.	7	2	9.470,04	1.676,55	17,70%	20,00%	-2,30%	8.107,00	85,61%	85,00%	0,61%	7.364,00	90,84%	75,00%	15,84%
9-feb.	7	2	8.112,44	1.219,02	15,03%	20,00%	-4,97%	7.302,00	90,01%	85,00%	5,01%	6.528,00	89,40%	75,00%	14,40%
10-feb.	7	2	8.190,22	1.749,84	21,36%	20,00%	1,36%	7.133,00	87,09%	85,00%	2,09%	7.601,00	106,56%	75,00%	31,56%
11-feb.	7	2	8.594,56	1.488,31	17,32%	20,00%	-2,68%	7.850,00	91,34%	85,00%	6,34%	6.051,00	77,08%	75,00%	2,08%
12-feb.	7	2	9.751,83	2.207,98	22,64%	20,00%	2,64%	8.195,00	84,04%	85,00%	-0,96%	7.576,00	92,45%	75,00%	17,45%
13-feb.	7	2	5.302,84	1.143,05	21,56%	20,00%	1,56%	4.173,00	78,69%	85,00%	-6,31%	3.770,00	90,34%	75,00%	15,34%
14-feb.	7	2	4.510,76	1.319,16	29,24%	20,00%	9,24%	3.256,00	72,18%	85,00%	-12,82%	3.206,00	98,46%	75,00%	23,46%
15-feb.	8	2	10.738,54	2.059,01	19,17%	20,00%	-0,83%	9.757,00	90,86%	85,00%	5,86%	9.534,00	97,71%	75,00%	22,71%
16-feb.	8	2	8.763,00	2.047,11	23,36%	20,00%	3,36%	7.482,00	85,38%	85,00%	0,38%	6.693,00	89,45%	75,00%	14,45%
17-feb.	8	2	8.475,34	1.588,50	18,74%	20,00%	-1,26%	7.707,00	90,93%	85,00%	5,93%	6.778,00	87,95%	75,00%	12,95%
18-feb.	8	2	8.594,24	1.743,56	20,29%	20,00%	0,29%	7.780,00	90,53%	85,00%	5,53%	6.484,00	83,34%	75,00%	8,34%
19-feb.	8	2	8.293,81	1.955,22	23,57%	20,00%	3,57%	6.506,00	78,44%	85,00%	-6,56%	5.748,00	88,35%	75,00%	13,35%
20-feb.	8	2	5.481,87	1.576,17	28,75%	20,00%	8,75%	4.611,00	84,11%	85,00%	-0,89%	4.281,00	92,84%	75,00%	17,84%
21-feb.	8	2	4.554,60	1.164,38	25,56%	20,00%	5,56%	3.800,00	83,43%	85,00%	-1,57%	3.692,00	97,16%	75,00%	22,16%
22-feb.	9	2	11.306,20	2.428,06	21,48%	20,00%	1,48%	10.393,00	91,92%	85,00%	6,92%	10.087,00	97,06%	75,00%	22,06%
23-feb.	9	2	10.644,42	1.594,35	14,98%	20,00%	-5,02%	9.629,00	90,46%	85,00%	5,46%	8.779,00	91,17%	75,00%	16,17%
24-feb.	9	2	8.015,18	1.907,35	23,80%	20,00%	3,80%	7.144,00	89,13%	85,00%	4,13%	6.654,00	93,14%	75,00%	18,14%
25-feb.	9	2	9.202,63	2.102,64	22,85%	20,00%	2,85%	8.370,00	90,95%	85,00%	5,95%	7.329,00	87,56%	75,00%	12,56%
26-feb.	9	2	9.386,79	2.143,11	22,83%	20,00%	2,83%	7.974,00	84,95%	85,00%	-0,05%	7.438,00	93,28%	75,00%	18,28%
27-feb.	9	2	6.638,58	2.005,68	30,21%	20,00%	10,21%	5.316,00	80,08%	85,00%	-4,92%	4.824,00	90,74%	75,00%	15,74%
28-feb.	9	2	4.458,69	889,58	19,95%	20,00%	-0,05%	3.622,00	81,23%	85,00%	-3,77%	3.247,00	89,65%	75,00%	14,65%

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

Tabla KPI mes de marzo

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Día	Sem	Mes	LITROS 2021	ULTIMATE				TASA DE EMISIÓN (TE)				TASA EMISIÓN REGISTRADO (TE)			
				LITROS ULTIMATE 2021	% Mix Ultimate 2021	PLAN MIX ULTIMATE 2021	Dif. Ultimate vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Mí BP 2021	TE 2021 (%)	PLAN TE 2021 (%)	Dif. TE vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Registrados 2021	TE 2021 Registrado (%)	PLAN TE Registrado (%)	Dif TE Reg. Vs Plan (%)
1-mar.	10	2	9.782,39	2.050,31	20,96%	20,00%	0,96%	8.965,00	91,64%	85,00%	6,64%	7.644,00	85,26%	75,00%	10,26%
2-mar.	10	3	5.766,20	870,73	15,10%	20,00%	-4,90%	8.551,00	148,30%	85,00%	63,30%	6.583,00	76,99%	75,00%	1,99%
3-mar.	10	3	11.711,09	2.885,15	24,64%	20,00%	4,64%	7.387,00	63,08%	85,00%	-21,92%	6.586,00	89,16%	75,00%	14,16%
4-mar.	10	3	8.953,54	1.992,40	22,25%	20,00%	2,25%	8.294,00	92,63%	85,00%	7,63%	6.919,00	83,42%	75,00%	8,42%
5-mar.	10	3	9.593,68	1.837,65	19,15%	20,00%	-0,85%	8.193,00	85,40%	85,00%	0,40%	7.444,00	90,86%	75,00%	15,86%
6-mar.	10	3	6.378,68	1.570,11	24,61%	20,00%	4,61%	4.844,00	75,94%	85,00%	-9,06%	4.652,00	96,04%	75,00%	21,04%
7-mar.	10	3	4.230,05	1.005,89	23,78%	20,00%	3,78%	3.498,00	82,69%	85,00%	-2,31%	3.804,00	108,75%	75,00%	33,75%
8-mar.	11	3	12.992,83	1.760,92	13,55%	20,00%	-6,45%	11.596,00	89,25%	85,00%	4,25%	10.478,00	90,36%	75,00%	15,36%
9-mar.	11	3	7.335,86	1.396,64	19,04%	20,00%	-0,96%	6.381,00	86,98%	85,00%	1,98%	5.585,00	87,53%	75,00%	12,53%
10-mar.	11	3	9.473,70	2.239,50	23,64%	20,00%	3,64%	8.275,00	87,35%	85,00%	2,35%	7.335,00	88,64%	75,00%	13,64%
11-mar.	11	3	8.002,93	1.823,52	22,79%	20,00%	2,79%	6.669,00	83,33%	85,00%	-1,67%	5.993,00	89,86%	75,00%	14,86%
12-mar.	11	3	9.906,43	2.385,51	24,08%	20,00%	4,08%	8.679,00	87,61%	85,00%	2,61%	8.192,00	94,39%	75,00%	19,39%
13-mar.	11	3	8.165,28	2.196,00	26,89%	20,00%	6,89%	5.608,00	68,68%	85,00%	-16,32%	4.919,00	87,71%	75,00%	12,71%
14-mar.	11	3	7.468,41	1.617,08	21,65%	20,00%	1,65%	5.454,00	73,03%	85,00%	-11,97%	6.169,00	113,11%	75,00%	38,11%
15-mar.	12	3	11.387,24	1.653,53	14,52%	20,00%	-5,48%	10.278,00	90,26%	85,00%	5,26%	11.150,00	108,48%	75,00%	33,48%
16-mar.	12	3	10.660,71	2.290,73	21,49%	20,00%	1,49%	9.588,00	89,94%	85,00%	4,94%	9.784,00	102,04%	75,00%	27,04%
17-mar.	12	3	9.428,44	2.425,43	25,72%	20,00%	5,72%	8.322,00	88,26%	85,00%	3,26%	7.201,00	86,53%	75,00%	11,53%
18-mar.	12	3	7.409,96	1.803,92	24,34%	20,00%	4,34%	6.600,00	89,07%	85,00%	4,07%	6.792,00	102,91%	75,00%	27,91%
19-mar.	12	3	4.327,10	1.178,59	27,24%	20,00%	7,24%	3.348,00	77,37%	85,00%	-7,63%	3.142,00	93,85%	75,00%	18,85%
20-mar.	12	3	5.824,22	1.536,59	26,38%	20,00%	6,38%	4.500,00	77,26%	85,00%	-7,74%	3.783,00	84,07%	75,00%	9,07%
21-mar.	12	3	6.479,01	1.641,80	25,34%	20,00%	5,34%	4.745,00	73,24%	85,00%	-11,76%	4.575,00	96,42%	75,00%	21,42%
22-mar.	13	3	11.322,99	1.740,49	15,37%	20,00%	-4,63%	9.840,00	86,90%	85,00%	1,90%	8.048,00	81,79%	75,00%	6,79%
23-mar.	13	3	10.210,68	1.998,34	19,57%	20,00%	-0,43%	9.320,00	91,28%	85,00%	6,28%	8.192,00	87,90%	75,00%	12,90%
24-mar.	13	3	9.532,88	1.995,87	20,94%	20,00%	0,94%	8.918,00	93,55%	85,00%	8,55%	8.184,00	91,77%	75,00%	16,77%
25-mar.	13	3	10.023,34	2.234,81	22,30%	20,00%	2,30%	8.624,00	86,04%	85,00%	1,04%	7.973,00	92,45%	75,00%	17,45%
26-mar.	13	3	9.355,94	1.761,52	18,83%	20,00%	-1,17%	8.077,00	86,33%	85,00%	1,33%	7.366,00	91,20%	75,00%	16,20%
27-mar.	13	3	7.129,14	1.527,07	21,42%	20,00%	1,42%	5.355,00	75,11%	85,00%	-9,89%	5.560,00	103,83%	75,00%	28,83%
28-mar.	13	3	6.309,54	1.695,37	26,87%	20,00%	6,87%	4.896,00	77,60%	85,00%	-7,40%	4.380,00	89,46%	75,00%	14,46%
29-mar.	14	3	10.453,06	2.327,36	22,26%	20,00%	2,26%	9.144,00	87,48%	85,00%	2,48%	8.763,00	95,83%	75,00%	20,83%
30-mar.	14	3	10.978,22	2.013,10	18,34%	20,00%	-1,66%	9.633,00	87,75%	85,00%	2,75%	8.415,00	87,36%	75,00%	12,36%
31-mar.	14	3	9.941,58	2.327,58	23,41%	20,00%	3,41%	8.557,00	86,07%	85,00%	1,07%	7.535,00	88,06%	75,00%	13,06%

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

Tabla KPI mes de abril

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Día	Sem	Mes	LITROS 2021	ULTIMATE				TASA DE EMISIÓN (TE)				TASA EMISIÓN REGISTRADO (TE)			
				LITROS ULTIMATE 2021	% Mix Ultimate 2021	PLAN MIX ULTIMATE 2021	Dif. Ultimate vs Plan 2021 (%)	PUNTOS MI BP 2021	TE 2021 (%)	PLAN TE 2021 (%)	Dif. TE vs Plan 2021 (%)	PUNTOS Registrados 2021	TE 2021 Registrado (%)	PLAN TE Registrado (%)	Dif TE Reg. Vs Plan (%)
1-abr.	14	4	9.710,38	2.289,57	23,58%	20,00%	3,58%	7.878,00	81,13%	85,00%	-3,87%	6.367,00	80,82%	75,00%	5,82%
2-abr.	14	4	6.361,12	1.829,16	28,76%	20,00%	8,76%	4.927,00	77,45%	85,00%	-7,55%	4.268,00	86,62%	75,00%	11,62%
3-abr.	14	4	7.645,69	2.000,04	26,16%	20,00%	6,16%	6.090,00	79,65%	85,00%	-5,35%	4.979,00	81,76%	75,00%	6,76%
4-abr.	14	4	5.684,04	1.254,99	22,08%	20,00%	2,08%	4.057,00	71,38%	85,00%	-13,62%	3.528,00	86,96%	75,00%	11,96%
5-abr.	15	4	6.848,58	1.863,00	27,20%	20,00%	7,20%	5.268,00	76,92%	85,00%	-8,08%	4.531,00	86,01%	75,00%	11,01%
6-abr.	15	4	12.669,87	1.986,37	15,68%	20,00%	-4,32%	11.587,00	91,45%	85,00%	6,45%	10.503,00	90,64%	75,00%	15,64%
7-abr.	15	4	9.972,35	1.862,28	18,67%	20,00%	-1,33%	8.871,00	88,96%	85,00%	3,96%	7.815,00	88,10%	75,00%	13,10%
8-abr.	15	4	9.527,18	2.186,64	22,95%	20,00%	2,95%	8.242,00	86,51%	85,00%	1,51%	6.808,00	82,60%	75,00%	7,60%
9-abr.	15	4	7.893,24	1.622,05	20,55%	20,00%	0,55%	6.632,00	84,02%	85,00%	-0,98%	5.921,00	89,28%	75,00%	14,28%
10-abr.	15	4	5.945,27	1.427,78	24,02%	20,00%	4,02%	4.562,00	76,73%	85,00%	-8,27%	3.914,00	85,80%	75,00%	10,80%
11-abr.	15	4	7.740,67	1.907,00	24,64%	20,00%	4,64%	5.029,00	64,97%	85,00%	-20,03%	6.217,00	123,62%	75,00%	48,62%
12-abr.	16	4	8.023,56	1.698,13	21,16%	20,00%	1,16%	6.081,00	75,79%	85,00%	-9,21%	4.736,00	77,88%	75,00%	2,88%
13-abr.	16	4	10.557,48	1.994,39	18,89%	20,00%	-1,11%	9.637,00	91,28%	85,00%	6,28%	9.436,00	97,91%	75,00%	22,91%
14-abr.	16	4	10.322,54	1.359,31	13,17%	20,00%	-6,83%	9.269,00	89,79%	85,00%	4,79%	9.277,00	100,09%	75,00%	25,09%
15-abr.	16	4	7.679,83	1.259,67	16,40%	20,00%	-3,60%	6.628,00	86,30%	85,00%	1,30%	6.658,00	100,45%	75,00%	25,45%
16-abr.	16	4	9.740,97	2.198,87	22,57%	20,00%	2,57%	8.270,00	84,90%	85,00%	-0,10%	7.154,00	86,51%	75,00%	11,51%
17-abr.	16	4	7.337,28	2.058,79	28,06%	20,00%	8,06%	5.987,00	81,60%	85,00%	-3,40%	5.714,00	95,44%	75,00%	20,44%
18-abr.	16	4	5.398,60	1.618,88	29,99%	20,00%	9,99%	4.059,00	75,19%	85,00%	-9,81%	3.481,00	85,76%	75,00%	10,76%
19-abr.	17	4	10.632,04	2.228,50	20,96%	20,00%	0,96%	9.547,00	89,79%	85,00%	4,79%	8.136,00	85,22%	75,00%	10,22%
20-abr.	17	4	11.462,83	1.937,51	16,90%	20,00%	-3,10%	10.328,00	90,10%	85,00%	5,10%	11.435,00	110,72%	75,00%	35,72%
21-abr.	17	4	8.634,60	1.438,92	16,66%	20,00%	-3,34%	7.726,00	89,48%	85,00%	4,48%	7.947,00	102,86%	75,00%	27,86%
22-abr.	17	4	7.400,81	1.560,67	21,09%	20,00%	1,09%	6.536,00	88,31%	85,00%	3,31%	5.940,00	90,88%	75,00%	15,88%
23-abr.	17	4	9.129,01	2.145,08	23,50%	20,00%	3,50%	7.501,00	82,17%	85,00%	-2,83%	6.863,00	91,49%	75,00%	16,49%
24-abr.	17	4	6.921,38	1.524,25	22,02%	20,00%	2,02%	5.620,00	81,20%	85,00%	-3,80%	5.192,00	92,38%	75,00%	17,38%
25-abr.	17	4	6.632,85	1.497,21	22,57%	20,00%	2,57%	5.016,00	75,62%	85,00%	-9,38%	4.733,00	94,36%	75,00%	19,36%
26-abr.	18	4	9.193,03	1.705,47	18,55%	20,00%	-1,45%	8.134,00	88,48%	85,00%	3,48%	7.118,00	87,51%	75,00%	12,51%
27-abr.	18	4	8.937,04	2.073,19	23,20%	20,00%	3,20%	7.851,00	87,85%	85,00%	2,85%	8.337,00	106,19%	75,00%	31,19%
28-abr.	18	4	10.790,39	2.286,87	21,19%	20,00%	1,19%	9.667,00	89,59%	85,00%	4,59%	8.867,00	91,72%	75,00%	16,72%
29-abr.	18	4	10.327,99	2.413,83	23,37%	20,00%	3,37%	9.249,00	89,55%	85,00%	4,55%	8.948,00	96,75%	75,00%	21,75%
30-abr.	18	4	10.634,00	2.724,23	25,62%	20,00%	5,62%	9.163,00	86,17%	85,00%	1,17%	7.926,00	86,50%	75,00%	11,50%

Fuente: elaboración propia a partir de Excel

Como se observa en las tablas anteriores, llevar un control detallado de cada una de las variables nos va a permitir obtener una muy buena visión de la situación y evolución de los resultados en todo momento. Será muy fácil reconocer si la aplicación del plan está mejorando nuestra situación respecto al ejercicio anterior, ya que, podremos realizar comparaciones mensuales, semanales e incluso diarias de las consecución de los objetivos propuestos.

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantean unos objetivos muy ambiciosos, cuya consecución progresiva mejoraría significativamente la situación a nivel global. Se lograría mejorar tanto a nivel económico, social y ambiental. No es una tarea fácil, pero si cada empresa intenta aportar su compromiso de mejora con la ODS que más se ajuste a su actividad, lograremos entre todos ir cumpliendo poco a poco los objetivos propuestos.

En nuestro caso, como estación de servicio de la compañía BP, el ODS con el cual nos sentimos más identificados es el número **7. ENERGIA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE**. Como punto de venta de combustibles, somos conscientes de la cantidad de emisiones que se expulsan por los vehículos cada día directamente a la atmosfera. Precisamente por ello, confiamos en la compañía BP trabajando como franquiciados de la marca. Aunque a priori, somos conscientes de nuestras limitaciones a la hora de lograr cambios significativos dentro del modelo de negocio que permitan mejorar nuestro compromiso tanto con la sociedad como con el medio ambiente. Pero como empresa franquiciada podemos aportar nuestras propuestas particulares, que siempre serán tenidas en cuenta .

Por nuestra parte nos centramos mucho en la seguridad de cada uno de los procesos que tienen lugar en la estación. Evitar cualquier tipo de vertido de combustible, cuidar la emisión de gases, el correcto mantenimiento de las instalaciones. Todos ellos son factores que contribuyen al cuidado del medio ambiente. Sabemos que trabajamos con productos contaminantes, pero al mismo tiempo somos conscientes de la importancia que da la compañía BP a la mejora de sus combustibles. Los avances tanto en formulación de los combustibles como en los motores de los vehículos ha permitido reducir notablemente la cantidad de emisiones año a año. De ahí que sea tan

importante confiar con marcas comprometidas tanto con la calidad de su producto como con la sostenibilidad del mismo.

En nuestra estación disponemos de Adblue, este producto lo utilizan todos los actuales motores de diésel para lograr reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente. Este producto ataca considerablemente las emisiones de los óxidos de nitrógeno, logrando transformar estos gases altamente contaminantes en otros gases totalmente inocuos.

Algunas de nuestras propuestas particulares para mejorar en niveles de sostenibilidad son: Instalar un surtidor de AdBlue para dejar de vender este producto en formato de garrafa, evitando de este modo la contaminación que implica la fabricación de las garrafas hechas con plástico. Por otra parte nos gustaría instalar un punto de recarga de vehículos eléctricos e híbridos. Cada vez están entrando más vehículos eco en el mercado, esta sería una forma muy buena de empezar a captar clientes colaborando al mismo tiempo con el desarrollo sostenible de la energía.

Cada vez se están implementando más medidas para lograr evolucionar hacia un escenario distinto. Donde las energías renovables cada vez tengan más relevancia en proporción con el resto de fuentes energéticas no renovables y altamente contaminantes.

Desde nuestro sector, y en concreto desde nuestra humilde estación, seguiremos apostando por un desarrollo cada vez más sostenible. Trabajando para mejorar la eficiencia energética de nuestros productos, así como tomando todas las medidas que estén en nuestras manos para reducir la contaminación y avanzar hacia una economía cada vez más sostenible.

Por último, para reafirmar el compromiso de la compañía BP junto con la que trabajamos desde JEYOMACAR S.L.U, citar una reflexión muy interesante del CEO global de BP Bernard Looney. “Una de las principales lecciones que hemos obtenido a raíz de la pandemia es la vital importancia del papel de las empresas a la hora de solucionar problemas urgentes. Así, la consecución de beneficios económicos y el cumplimiento de los propósitos corporativos de sostenibilidad no tienen por qué estar reñidos, sino que han de avanzar en una misma dirección y ponerse al servicio tanto de los grupos de interés como del conjunto de la sociedad”.