



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Plan de Marketing orientado a la expansión de una empresa de renting digital– Acciones dirigidas a una estrategia de penetración de mercado

Autor/es

ARTURO ORTEGA CRESPO

Director/es

JULIO ENRIQUE PELEGRÍN BORONDO

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



***Plan de Marketing orientado a la expansión de una empresa de renting digital–
Acciones dirigidas a una estrategia de penetración de mercado***, de ARTURO
ORTEGA CRESPO

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS o
TURISMO

Plan de Marketing orientado a la expansión de una
empresa de renting digital– *Acciones dirigidas a una
estrategia de penetración de mercado*

Marketing plan aimed at the expansion of a digital
renting company – *Actions guided towards a market
penetration strategy*

Autor: D. Arturo Ortega Crespo

Tutor: Prof. D. Enrique Pelegrín

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

Agradecimientos:

**A mis padres, por tener la paciencia necesaria
en momentos difíciles.**

Índice

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Introducción | 2 |
| 2. | Sobre la empresa y el mercado..... | 3 |
| 2.1. | ¿Qué es el renting de vehículos?..... | 3 |
| 2.2. | Historia..... | 4 |
| 2.2.1. | Empresa..... | 4 |
| 2.2.2. | Mercado..... | 5 |
| 2.3. | Cartera de servicios..... | 6 |
| 2.4. | Proveedores..... | 6 |
| 2.5. | Recursos humanos | 7 |
| 2.6. | Organigrama | 8 |
| 3. | Análisis estratégico | 9 |
| 3.1. | Misión, visión y valores | 9 |
| 3.2. | Entorno general..... | 10 |
| 3.2.1. | Análisis PESTEL..... | 10 |
| 3.2.2. | Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter | 15 |
| 3.3. | Entorno específico | 19 |
| 3.3.1. | Análisis DAFO..... | 19 |
| 3.3.2. | Matriz CAME..... | 20 |
| 3.4. | Análisis de la competencia..... | 21 |
| 4. | Plan de marketing..... | 22 |
| 4.1. | Contexto y objetivo..... | 23 |
| 4.2. | Segmentación de mercado y público objetivo | 24 |
| 4.3. | Estrategia de marketing mix | 25 |
| 4.3.1. | Producto | 26 |
| 4.3.2. | Precio..... | 27 |
| 4.3.3. | Plaza (distribución) | 28 |
| 4.3.4. | Promoción | 28 |
| 4.3.5. | Personal | 28 |
| 4.3.6. | Procesos..... | 29 |
| 4.3.7. | Palpabilidad..... | 32 |
| 4.3.8. | Productividad | 33 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.4. | Estrategias de marketing digital..... | 33 |
| 4.4.1. | Estrategia SEO | 34 |
| 4.4.2. | Estrategia SEM..... | 35 |
| 4.4.3. | Ejemplos..... | 36 |
| 5. | Plan de operaciones y acciones | 36 |
| 5.1. | Acciones dedicadas al aumento de la notoriedad | 37 |
| 5.2. | Acciones dedicadas al aumento de la cuota de mercado | 38 |
| 5.3. | Acciones dedicadas a la mejora de la imagen corporativa | 40 |
| 5.4. | Recomendaciones | 40 |
| 6. | Calendario de implantación..... | 41 |
| 7. | Medición de resultados y sistema de control | 43 |
| 8. | Conclusiones | 44 |
| 9. | Bibliografía..... | 45 |

Índice de figuras

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1. | Estructura organizacional según Mintzberg | 8 |
| Figura 2. | Esquema de las cinco fuerzas de Porter..... | 16 |
| Figura 3. | Ejemplo publicitario My Renting | 18 |
| Figura 4. | Embudo de marketing inbound..... | 30 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1. | Evolución del PIB a precios de mercado en España entre 2007 y 2019..... | 11 |
| Gráfico 2. | Evolución del IPC de España entre 2007 y 2019..... | 12 |
| Gráfico 3. | Evolución de la tasa de paro en España entre 2007 y 2019 | 13 |
| Gráfico 4. | Evolución del SMI español entre 2007 y 2019 | 13 |
| Gráfico 5. | Evolución del precio medio del combustible en España entre 2011 y 2019 | 14 |
| Gráfico 6. | Proceso de marketing inbound de Idoneo Mobility | 31 |
| Gráfico 7. | Cuotas de pantalla filtradas por género de cadenas televisivas españolas..... | 38 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Diferencias entre renting, leasing y alquiler. | 3 |
| Tabla 2. Perfil financiero y empleados de Idoneo Mobility S.L. | 4 |
| Tabla 3. Total de matriculaciones de vehículos en España entre 2016 y 2019..... | 5 |
| Tabla 4. Proveedores y clientes de Idoneo. | 6 |
| Tabla 5. Impuesto de matriculación según cantidad de CO2 emitido..... | 10 |
| Tabla 6. Matriz DAFO | 20 |
| Tabla 7. Matriz CAME | 21 |
| Tabla 8. Competidores directos de Idoneo..... | 22 |
| Tabla 9. Matriz de Ansoff de producto-mercado | 23 |
| Tabla 10. Criterios de segmentación de particulares de renting | 25 |
| Tabla 11. Acciones dedicadas al aumento de notoriedad | 37 |
| Tabla 12. Acciones dedicadas al aumento de cuota de mercado | 38 |
| Tabla 13. Acciones dedicadas a la mejora de la imagen corporativa..... | 40 |
| Tabla 14. Calendario de implantación | 41 |
| Tabla 15. Medición de resultados con posibles KPIs | 43 |

RESUMEN

Nuevas fórmulas de financiación para la adquisición de un vehículo están apareciendo en el sector del vehículo global. Una de ellas es el *renting de vehículos*, que no es más que una forma de disfrutar de un coche pagando unas cuotas mensuales sin ser propietario de este. Diversas empresas españolas comenzaron su andadura en el sector actuando como *resellers* de los vehículos que grandes operadoras y fabricantes de vehículos para destinarlos al renting. Dichas empresas vendían los contratos de las operadoras al cliente final, haciendo que este pudiera conducir un vehículo mediante el abono de una cuota mensual con la mayoría de los impuestos y tasas incluidas. El objetivo de este trabajo es la realización de un plan de marketing para una penetración de mercado de una empresa ya instaurada en el sector (Idoneo Mobility S.L.). Esta empresa, con más de dos años de antigüedad, desea crecer en el mismo mercado (español) y con el mismo producto (contratos de renting). Para ello se ha realizado un estudio exhaustivo del mercado del renting español, adecuándolo al alcance de Idoneo Mobility, a través de herramientas de análisis estratégico y de marketing. Basándose en diversos artículos de prensa, páginas gubernamentales de estadística y en datos recopilados por la propia empresa se ha observado que Idoneo posee la capacidad de crecer dentro del sector mediante diversas acciones que le permitan obtener mayor notoriedad, imagen de marca y aumento de la cuota de mercado. Así pues, este trabajo describe las acciones oportunas que podrán ayudar a la empresa a lograr los objetivos citados.

ABSTRACT

New financing formulas for the acquisition of a vehicle are appearing in the global vehicle sector. One of them is vehicle renting, which is just a way to enjoy a car by paying monthly instalments without being an owner. Several Spanish companies began their journey in the sector by acting as resellers of the vehicles that large operators and vehicle manufacturers were building for renting. These companies sold the contracts of the operators to the final customer, making it possible for the latter to drive a vehicle by paying a monthly fee with most taxes and fees included. The aim of this work is to carry out a marketing plan for a market penetration of a company already established in the sector (Idoneo Mobility S.L.). This company, with more than two years of experience, wants to grow in the same market (Spanish) and with the same product (renting contracts). For this purpose, an exhaustive study of the Spanish renting market has been carried out, adapting it to the scope of Idoneo Mobility, through strategic analysis and marketing tools. Based on various press articles, government statistics pages and data collected by the company itself, it has been observed that Idoneo has the capacity to grow within the sector through various actions that allow it to obtain greater visibility, brand image and increased market share. Therefore, this paper describes the appropriate actions that can help the company achieve the above-mentioned objectives.

1. Introducción

El renting de vehículos está creciendo enormemente en España y situándose como una de las principales alternativas a la compra y a otras formas de financiación para el disfrute de un vehículo. Esta fórmula toma fuerza a medida que el gobierno impulsa medidas que castigan a los vehículos antiguos y contaminantes, haciendo así que los vehículos nuevos destinados al renting gocen de menores tasas impositivas. Así mismo, las tendencias hacia la **no-compra** afectan al sector, haciendo que cada vez sea más popular el alquiler de los bienes en lugar de la compra de estos.

Basando el trabajo en una empresa ya consolidada en el sector del renting de vehículos (Idoneo Mobility S.L.), exploraré el mercado y el área de actuación de la empresa en búsqueda

de la posibilidad de una penetración en el mercado, con el objetivo de aumentar la notoriedad de la empresa y, en el fondo, obtener un mayor volumen de ventas.

El presente trabajo de fin de grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para una estrategia de penetración de mercado de Idoneo Mobility S.L., una empresa digital de renting de vehículos. Realizaré un análisis del mercado a través de la historia, resultados, momento actual y futuro de una empresa del sector y con este estudio previo, formularé un plan de marketing cuyo objetivo será perfilar las directrices para la obtención de una mayor cuota de mercado dentro del territorio de acción del negocio, es decir, en la península ibérica. Así pues, comenzaré con un estudio tanto del entorno general y específico para dibujar una idea del sector del renting digital de vehículos, para seguir con el plan de marketing teniendo unas nociones más específicas del alcance de la empresa y de su vector de desarrollo.

2. Sobre la empresa y el mercado

2.1. ¿Qué es el renting de vehículos?

Previamente a la descripción del mercado me parece oportuno describir **qué es el renting de vehículos**. “El Renting se puede definir como un contrato de alquiler a largo plazo por el cual una compañía dedicada a ello compra un vehículo nuevo, a solicitud de su cliente, y lo pone a disposición de éste por un plazo de tiempo determinado con todos los gastos incluidos, según contrato, a cambio del pago de una cuota mensual.” (Morales).

Es decir, es otro modelo diferente a los tradicionales para disfrutar del usufructo de un vehículo sin ser propietario de este, a cambio del abono de unas cuotas mensuales y, en ocasiones, una entrada al comienzo del contrato. Las principales diferencias entre el renting y otras formas de financiación (alquiler, leasing) se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Diferencias entre renting, leasing y alquiler.

| Tipo de fórmula | Propiedad del vehículo | Cuota mensual | Opción final de compra | Duración | Cliente |
|-----------------|------------------------|--|------------------------|-------------|--------------------------|
| Alquiler | Empresa de alquiler | Incluye gastos, varía según temporada. | No. | 1 – 30 días | Empresas y particulares. |
| Leasing | Operadora de leasing | No incluye gastos, no varía. | Si, negociable. | 2 – 6 años | Empresas y autónomos. |
| Renting | Operadora de renting | Incluye gastos, no varía. | No. | 1 – 5 años | Empresas y particulares. |

Fuente: elaboración propia.

2.2. Historia

2.2.1. Empresa

Idoneo Mobility S.L. (anteriormente ValueCar Technologies S.L.) es una empresa online dedicada a la comercialización de contratos de renting para vehículos. Dicha empresa tiene sede en la calle Teruel, 1 en Logroño, La Rioja, España.

Fue constituida en el 28/10/2016 por Eduardo Clavijo Lafont (actual presidente) y David Eguizábal Alonso (actual director ejecutivo). En su fundación la empresa se dedicaba a diversas actividades:

- Actividades de diseño y programación informática.
- Explotación de sitios web.
- Intermediación en la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento empresarial en la creación y desarrollo de software.

A medida que fue pasando el tiempo, su cartera de servicios fue derivando hacia la venta de vehículos nuevos a través de su portal online (www.valuecar.es). A finales de 2017 los socios fundadores decidieron introducir el *renting de vehículos* en su gama de productos, colaborando con concesionarios de la península para la venta de contratos de esta modalidad.

Desde entonces la empresa ha tomado la deriva hacia el renting en su totalidad, dedicando los esfuerzos económicos y humanos al crecimiento de la empresa basándose en el renting. Actualmente la empresa presenta (a fecha de 31/12/18) los siguientes datos financieros:

Tabla 2. Perfil financiero y empleados de Idoneo Mobility S.L.

| Perfil financiero & empleados | | |
|------------------------------------|---|---|
| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
| | EUR | EUR |
| | 12 meses | 12 meses |
| | Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007 | Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007 |
| Ingresos de explotación | 21.341 | 1.156 |
| Result. ordinarios antes Impuestos | -99.207 | -26.796 |
| Resultado del Ejercicio | -74.405 | -20.009 |
| Total Activo | 283.898 | 33.656 |
| Fondos propios | 224.544 | -10.360 |
| Rentabilidad económica (%) | -34,94 | -79,62 |
| Rentabilidad financiera (%) | -44,18 | 258,65 |
| Liquidez general | 6,48 | 0,16 |
| Endeudamiento (%) | 20,91 | 130,78 |
| Número empleados | 4 | 1 |

Fuente: elaboración propia con datos de Sabi.

2.2.2. Mercado

El mercado español de renting ha seguido una progresión creciente en los últimos años. La Asociación Española de Renting (AER) lleva una contabilidad exhaustiva del número total de matriculaciones de vehículos fabricados y destinados al renting respecto del total de matriculaciones en España. Podemos observar en la siguiente tabla el aumento paulatino del número de vehículos matriculados para renting:

Tabla 3. Total de matriculaciones de vehículos en España entre 2016 y 2019

| Año | Matriculaciones totales | Matriculaciones para renting | Porcentaje de vehículos de renting respecto del total |
|------|-------------------------|------------------------------|---|
| 2016 | 1.017.512 | 155.983 | 15,33% |
| 2017 | 1.097.171 | 189.990 | 17,31% |
| 2018 | 1.221.184 | 209.955 | 17,19% |
| 2019 | 1.146.494 | 229.970 | 20,05% |

Fuente: elaboración propia con datos de www.ae-renting.es

Como podemos observar, la popularización y constante crecimiento de esta forma de financiación para vehículos en los últimos años se debe a diversos motivos:

Incertidumbre en la industria del automóvil: Según podíamos leer en la revista EFE España (agencia de noticias internacional): “El "renting" de vehículos está creciendo de forma inversamente proporcional a las matriculaciones, impulsado por las incertidumbres que vive la industria del automóvil sobre los modelos del futuro y, según otras fuentes, por los "confusos" mensajes del Gobierno en relación con el diésel [...] El crecimiento del alquiler a largo plazo ha impulsado a prácticamente todas las entidades financieras y a las empresas automovilísticas a entrar en este negocio, un segmento reservado hasta hace poco a las empresas como herramienta de gestión de sus flotas de vehículos” (EFE, 2019).

Los cambios en las legislaciones sobre combustibles fósiles, así como la creciente demanda de vehículos de contaminación reducida ha llevado a las industrias y a los particulares a decantarse por opciones de compra más maleables a corto plazo, como el renting, ya que el futuro de los vehículos de combustión fósil tradicional es incierto.

Cambio en las tendencias de adquisición de bienes: como podíamos leer en la revista antes citada: “El cambio en los hábitos de consumo está también en el origen de este crecimiento del "renting", según Manuel García, para quien cada vez se impone más la tendencia del pago por uso en todo tipo de bienes y también en el automóvil, que representa el 12,6 % del gasto de los hogares, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (computa también combustible y mantenimiento).” (EFE, 2019). La tendencia tradicional de la compra total de un bien está cambiando, derivando a modelos de usufructo mediante pagos de cuotas, que “aten” menos al usuario con el bien en cuestión.

Encarecimiento actual de la compra, posesión y mantenimiento de un vehículo: muchas pymes no poseen la capacidad adquisitiva de adquirir un vehículo para el desempeño de su actividad profesional, por lo que utilizan otras fórmulas como el renting que les permite disponer de un vehículo sin abonar una gran cuantía inicial.

2.3. Cartera de servicios

La cartera de servicios que ofrece Idoneo Mobility está basada en el asesoramiento al cliente y el trato con proveedores. Ya que el producto que comercializa la compañía es algo “abstracto” y tiene más de intangible que de tangible su cartera de servicios es acorde a este producto. Así pues, diferenciaremos entre servicios a proveedores y a clientes finales o usuarios del renting.

Tabla 4. Proveedores y clientes de Idoneo.

| Proveedores | Usuarios o clientes |
|--|--|
| <p>Operadoras de renting: la empresa actúa como “resellers¹” de sus contratos de renting. Estas operadoras de renting externalizan los servicios de búsqueda de clientes y venta de sus productos, los cuales toma Idoneo Mobility. Para ello la empresa muestra y promociona los vehículos fabricados por las operadoras de renting en la página web.</p> | <p>Empresas: realiza el asesoramiento, el servicio de venta y de posventa de los vehículos de renting destinados a empresa. Además, el departamento de back-office interno ofrece la tramitación burocrática y el análisis de riesgo que se realiza sistemáticamente con todos los solicitantes de renting.</p> |
| <p>Concesionarios: al hilo del trabajo realizado con las operadoras, Idoneo promociona y vende los vehículos de renting de concesionarios de toda la península, haciendo la labor de reseller.</p> | <p>Autónomos: al igual que con las empresas realiza el mismo tipo de servicios, con las diferencias lógicas existentes entre empresa y autónomo.</p> |
| | <p>Particulares: mismos servicios prestados con atención más personalizada por la definición de renting, ventajas etc., ya que el usuario particular desconoce los entresijos del renting de vehículos.</p> |

Fuente: elaboración propia

2.4. Proveedores

Los principales proveedores de una empresa que gestiona contratos de renting son aquellas empresas que fabriquen coches destinados al renting o concesionarios de vehículos que compren coches dedicados al renting. En el caso de Idoneo los proveedores con los que trabaja habitualmente podemos diferenciarlos según este criterio:

- **Operadoras de renting:** desde hace un tiempo están grandes compañías han pasado a ser las principales proveedoras de Idoneo debido a que trabajan con volúmenes de vehículos más grandes, ofrecen rappels por ventas y comisiones por objetivos alcanzados. La forma en la que estas operadoras “proveen” a Idoneo es ofrecerle un listado de vehículos el cual Idoneo promociona, de forma que cuando el cliente final adquiere el contrato esta operadora comienza el trámite para fabricar el vehículo.

¹ Figura que representa a una persona física o jurídica que realiza un negocio de compraventa

- Concesionarios: los concesionarios con los que trabaja la empresa están repartidos por toda la península, están reconocidos por el fabricante y tienen su exposición de coches que pueden ser visitados. De esta forma la empresa se asegura que el cliente final del vehículo pueda realizar una comprobación in situ del vehículo antes de adquirir el contrato.

2.5. Recursos humanos

La política de recursos humanos es uno de los pilares fundamentales para cualquier empresa. Una buena comunicación entre los miembros de una empresa es imprescindible para el correcto funcionamiento coordinado de esta. La empresa que estoy estudiando está dedicada a la venta online de contratos de renting, así pues, los departamentos que existen en la empresa se pueden definir claramente en los siguientes:

1. Departamento comercial: el más numeroso. En él trabajan siete comerciales dedicados a la atención al cliente, servicio de venta y postventa. La cualificación que se les requirió a la hora de contratarlos fue la de experiencia en puesto de comercial.
2. Departamento técnico: formado por tres técnicos informáticos graduados en ingeniería informática que desarrollan la función de “software developers”, así como el desarrollo de uno de los puntos fuertes de la empresa: su página web.
3. Departamento de marketing: formado por una persona dedicada a ello a tiempo completo con estudios superiores en administración y dirección de empresas y colaborando con el director de la empresa, el cual estudió un máster de marketing digital.
4. Departamento de back-office: formado por un único empleado que cursó estudios superiores en economía, el cual realiza los trámites burocráticos referentes a los contratos de renting, así como trato posventa con los clientes.
5. Directivos: dos socios fundadores de la empresa que la formaron en 2016 bajo el nombre ValueCar, los cuales trabajan actualmente como CEOs, realizando tareas propias del cargo.

2.6. Organigrama

Respecto al organigrama o jerarquía de la empresa, se ajusta a una de las configuraciones del modelo de Mintzberg llamada **Burocracia profesional**. Mintzberg (1979) en su libro “La estructura de las organizaciones” explica los 5 modelos de organización a los que se ajustan prácticamente la totalidad de las empresas de la actualidad. Estas jerarquías tienen una estructura inicial común, que es la que podemos observar en la siguiente figura:

Figura 1. Estructura organizacional según Mintzberg

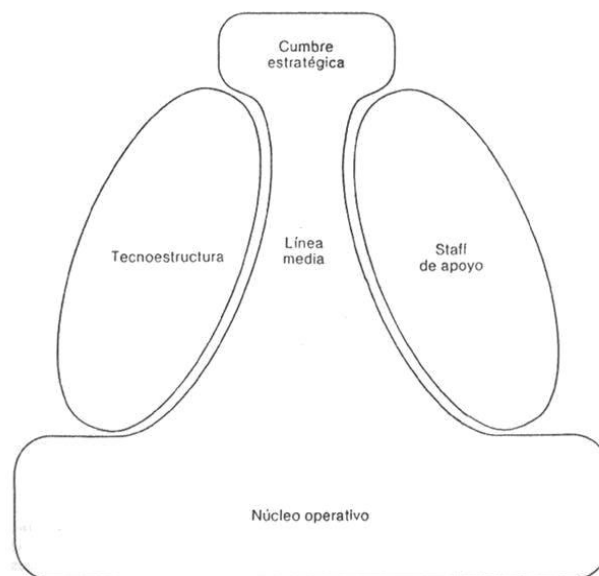


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

En la imagen podemos observar las cinco partes básicas que componen cualquier organización. A modo de resumen, y según el profesor Carlos Guerra (1999) de la Universidad de Chile, basándose en Mintzberg, las diferentes partes de la configuración de Mintzberg se describirían así (Carlos & Guerra, n.d.):

- **Ápice estratégico:** en esta parte de la organización se encuentran los directivos, los cuales toman las decisiones sobre el futuro de la organización y su curso.
- **Línea media:** la forman los gerentes que supervisan directamente la producción, actúan de enlace entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, supervisan el cumplimiento de las órdenes y de los objetivos empresariales.
- **Núcleo de operaciones:** lo forman el conjunto de operarios/profesionales que realizan las tareas de producción o servicios primordiales de la organización.
- **Tecnoestructura:** el papel de esta parte de la organización es el de mejorar los procesos de la empresa, optimizarlos y estandarizarlos.
- **Staff de apoyo:** compuesto por los trabajadores que, sin estar involucrados directamente a la organización, prestan servicios o realizan funciones para ella.

Así pues, de la variación mayor o menor de estas cinco partes de la organización surgen diferentes configuraciones que responden a la naturaleza de cada organización en particular. Por mencionarlas, estas serían: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

El modelo jerárquico de Idoneo Mobility S.L se asemeja al de una **burocracia profesional**, la cual, según el profesor Guerra, posee estas características: “Depende de la formación para la normalización de habilidades [...] tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional”. Es decir, son organizaciones donde el núcleo operativo es fundamental y más numeroso en número de trabajadores, y donde el ápice estratégico se dirige a ellos mediante una línea media generalmente pequeña, ya que la ventaja competitiva de esta configuración reside en el núcleo profesional operativo.

En el caso de Idoneo Mobility SL la forma organizativa responde claramente al de la burocracia profesional, como he mencionado anteriormente. El núcleo de operaciones lo forman los trabajadores del servicio técnico (informáticos, desarrolladores de software) como los comerciales encargados de la venta. La línea media la formaría el gerente de la oficina, encargado de la supervisión del departamento técnico y comercial. La tecnoestructura estaría formada por el departamento de marketing y el de back office, ya que no están directamente involucrados con la prestación del servicio² y, finalmente, el staff de apoyo sería el asesor contable y financiero el cual se le contrata esporádicamente conforme a las necesidades de la organización, pero el cual no forma parte de ella.

Como recomendación hacia la empresa, sería propio aumentar la plantilla en el departamento de marketing, ya que una única persona no da abasto para las necesidades corporativas.

3. Análisis estratégico

3.1. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores son los aspectos diferenciadores y característicos de cualquier organización. Nos informan acerca de las metas a corto y largo plazo, de la filosofía empresarial, la ética de la organización etc. En breves palabras, podemos definir la misión como las metas de la empresa en el corto plazo, es decir, la razón de existir de cualquier organización. La visión va un paso más allá tratando de definir el objetivo a largo plazo de la organización, responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? Y por último los valores de la organización, los principios éticos y morales que rigen e impregnan toda la organización y sirven como modelo de conducta respecto al exterior y al interior de esta.

En el caso de la empresa a estudio (Idoneo Mobility S.L.) dichos atributos podemos encontrarlos en su página web y a través de la entrevista personal con David, socio fundador, el cual me explicó la cultura organizacional y su objetivo empresarial, serían los siguientes:

Misión: Idoneo Mobility S.L ofrece un portal 100% online para la venta de contratos de renting que cuenta con la mayor gama de vehículos en España y que trabaja con las mejores operadoras de renting y concesionarios para ofrecer los contratos más competitivos en términos de precio, calidad, rapidez de entrega, fiabilidad y trato.

Visión: ser el portal 100% online de referencia para los españoles a la hora de encontrar el mejor contrato de renting, contando con la mayor gama de vehículos y los mejores precios en las cuotas mensuales. Avanzar en el modelo de negocio hacia la Suscripción y la Internacionalización en 2020.

Valores: los valores que caracterizan a Idoneo Mobility son los siguientes:

² según el autor estos departamentos podrían, o no, estar incluidos en el núcleo de operaciones.

- Liderazgo: esforzarse en ser el portal de referencia de renting español.
- Pasión: por la movilidad sostenible.
- Calidad: desde la primera llamada hasta la recepción del vehículo, compañía durante todo el proceso.
- Ecología: comprometidos con el entorno y futuro ecológico a través de los vehículos de emisiones reducidas, vehículos híbridos y eléctricos.

3.2. Entorno general

3.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta frecuentemente utilizada para sintetizar aspectos relevantes del macroentorno que afectan, pueden afectar o afectarán a la situación de una organización, los cuales, generalmente, son coyunturales y endógenos.

Como podemos leer en www.empresascreciendobien.com: “El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio [...] está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y [...] es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea” (Chapman, n.d.).

A menudo se le añaden dos letras más, pasándose a denominar PESTEL. Estas iniciales hacen referencia a factores Ecológicos y Legislativos. En este caso en análisis hará referencia al mercado español, más concretamente a las industrias de los automóviles, de los operadores de renting en banca etc. En análisis PESTEL se desglosaría así:

a) **Políticos**

El escenario político español de los últimos años podría calificarse de turbulento. Una serie de elecciones han ido sucediéndose debido a la incapacidad de los partidos políticos de ponerse de acuerdo y forman gobierno, ya que ninguno tenía mayoría absoluta. Esta situación ha ralentizado los procesos gubernamentales en materia de presupuestos, toma de decisiones, leyes... Con lo cual, ciertos aspectos ecológicos y económicos no están actualizados al momento actual. Lo que nos ocupa en este trabajo respecto a los factores políticos son las materias relacionadas con los vehículos, impuestos y tasaciones de estos, las emisiones de combustibles fósiles, las leyes de calidad en motores etc. Así pues, en España se han ido sucediendo una serie de cambios relevantes en materias ecológicas y energéticas aprobadas por consenso o decreto ley que, directa o indirectamente, han afectado al sector del vehículo y, por consiguiente, al del renting de vehículos. Uno de los principales es la ventaja fiscal que puede obtenerse al matricular vehículos menos contaminantes. El impuesto de circulación general, sin algún tipo de reducción, se sitúa en el 21%, pero este varía en caso de que el vehículo sea menos contaminante. Según la Agencia Tributaria el impuesto de circulación según la cantidad de CO₂ emitido será el siguiente:

Tabla 5. Impuesto de matriculación según cantidad de CO₂ emitido

| Impuesto de matriculación | Emisiones de CO ₂ homologadas |
|---------------------------|--|
| 0% | Hasta 120 g/km de CO ₂ |
| 4,75% | Entre 121 y 159 g/km de CO ₂ |

| Impuesto de matriculación | Emisiones de CO2 homologadas |
|---------------------------|-------------------------------|
| 9,75% | Entre 160 y 199 g/km de CO2 |
| 14,75% | Por encima de 200 g/km de CO2 |

Fuente: elaboración propia con datos de la página web de la Agencia Tributaria

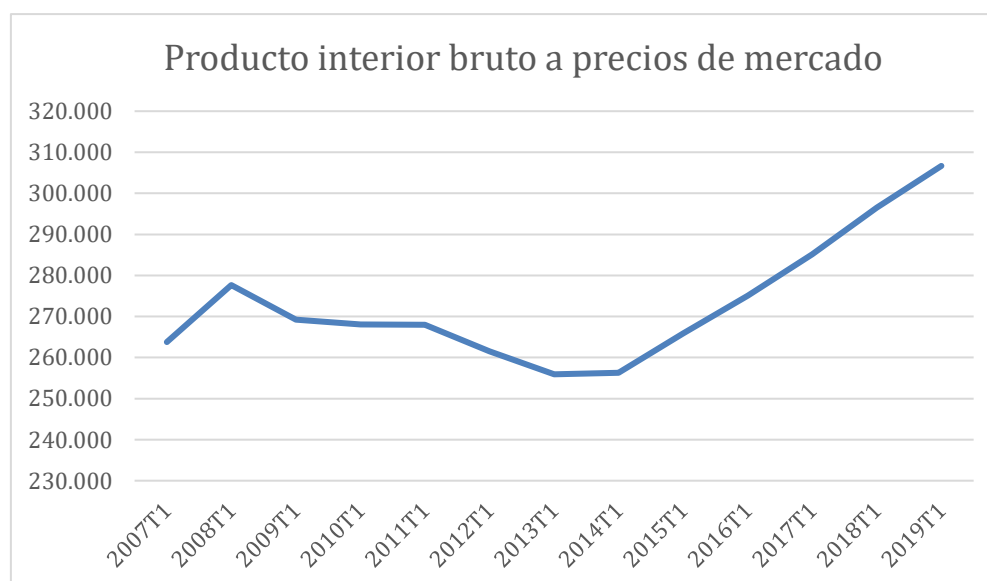
Así mismo, desde el gobierno han impulsado a lo largo de los años planes de renovación de vehículos, ya que cuanto más antiguos son, más contaminan. Estos planes incentivan la compra mediante el descuento en el vehículo nuevo entregando uno viejo, generalmente. Así pues, se han dado el Plan PIVE 8, el plan MOVELE, el PIMA 4... cada uno incentivando aspectos diferentes como la compra de coche nuevo, de vehículo eléctrico y vehículos comerciales, de gas y bicicletas eléctricas, respectivamente. Como podemos ver, la situación política en España en lo referente a los vehículos es positiva pese a los cambios en el gobierno, los cuales han afectado al sector, pero no en gran medida. Los incentivos desde el gobierno para la adquisición y producción de vehículos son decisivos y constantes, lo cual hace que las empresas productoras nacionales o las exportadoras internacionales encuentren a España como un buen país en donde hacer negocio. Estas políticas que promueven la producción de vehículos incrementan la cantidad de estos en el mercado y, por consiguiente, el número de ellos que se fabrican o comercializan específicamente para el renting de vehículos.

b) **Económicos**

Los aspectos macroeconómicos de España que influyen al sector del renting de vehículos son el *Producto Interior Bruto (PIB)*, el *Índice de Precios al Consumo (IPC)*, el *salario mínimo interprofesional (SMI)*, la *tasa de desempleo* y el *precio del combustible*.

En primer lugar, el PIB mide la cantidad de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo, por ello es uno de los mejores indicadores de progreso económico de un país. En la siguiente figura podemos observar la evolución del PIB:

Gráfico 1. Evolución del PIB a precios de mercado en España entre 2007 y 2019

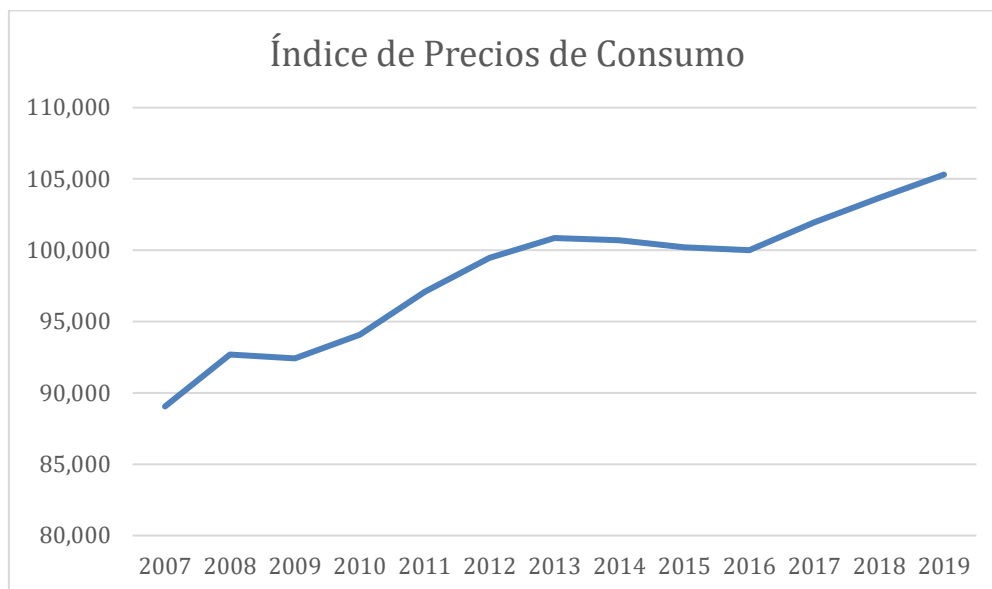


Fuente: elaboración propia con datos de INE.

Podemos observar el lento crecimiento del PIB desde finales de la crisis (2014), situándose en su superávit histórico en la actualidad con 311.917 millones de euros.

El segundo índice macroeconómico es el *Índice de precios al Consumo* o IPC, el cual nos informa acerca de la variación de precios de una ficticia “cesta de productos”, la cual representa el consumo medio de bienes realizado en un país. Como podemos leer en la página del INE: “El Índice de Precios de Consumo (IPC) tiene como objetivo proporcionar una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.” (“Sección prensa / Índice de Precios de Consumo (IPC),” n.d.). El IPC en el periodo anterior es el que se muestra a continuación:

Gráfico 2. Evolución del IPC de España entre 2007 y 2019

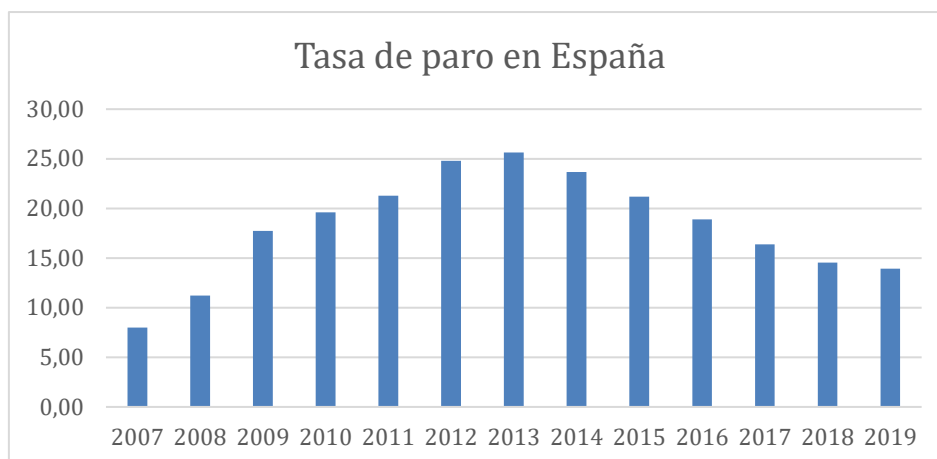


Fuente: elaboración propia con datos de INE. Índice de Precios de Consumo (en porcentaje) entre el 2007 y el 2019 en España.

Podemos observar como el índice en noviembre del 2019 es del 105,304, es decir, un 5,304% mayor que respecto al año base del estudio (2013).

La tasa de desempleo en España refleja la situación económica y productiva de un país. En el caso de España nos encontramos con que, durante los últimos años posteriores a la crisis, la cifra de parados ascendió hasta máximos históricos con un 26,1% en 2013. La evolución que ha seguido esta tasa se muestra en la figura a continuación:

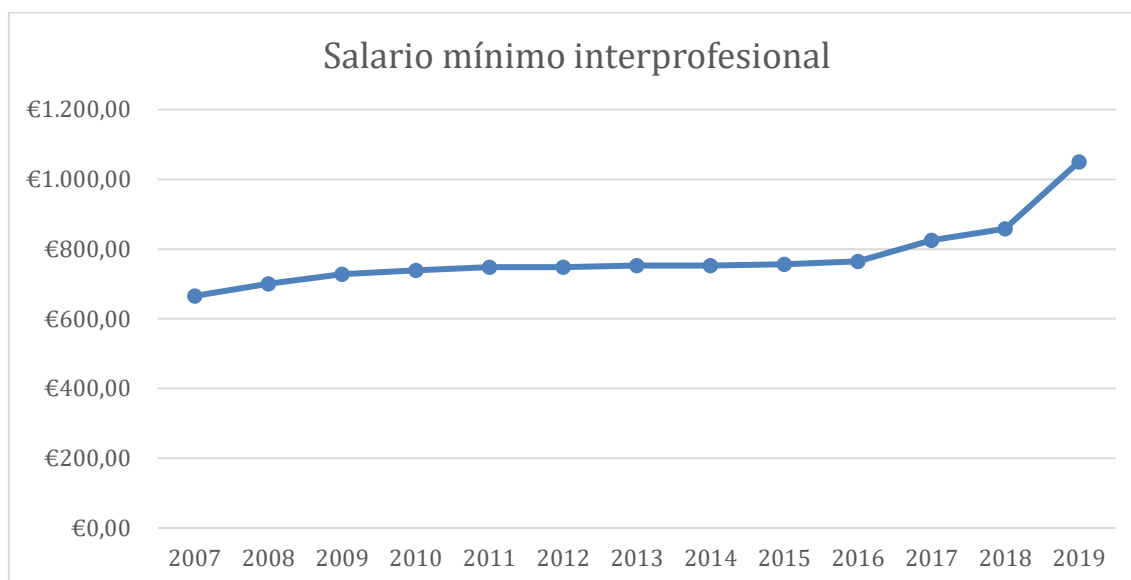
Gráfico 3. Evolución de la tasa de paro en España entre 2007 y 2019



Fuente: elaboración propia con datos del INE. Tasa de paro en España entre el 2017 y el 2019.

Actualmente la tasa está decreciendo desde el máximo histórico antes mencionado. El siguiente dato es el salario mínimo interprofesional (SMI), el cual nos informa acerca del salario medio percibido por los españoles. Tanto este dato como el IPC es conveniente estudiarlos de forma conjunta, ya que nos informan acerca de la ganancia o pérdida de **poder adquisitivo** que se da en un periodo de tiempo. Si el IPC aumenta porcentualmente en mayor medida que el SMI significará que la cantidad de productos y servicios que puede adquirir un trabajador será menor que en periodos anteriores, es decir, que pierde capacidad adquisitiva. Mientras que si el SMI aumenta en mayor medida que el IPC ocurrirá lo contrario y el trabajador obtendrá más capacidad adquisitiva. La evolución del SMI en España se muestra a continuación:

Gráfico 4. Evolución del SMI español entre 2007 y 2019



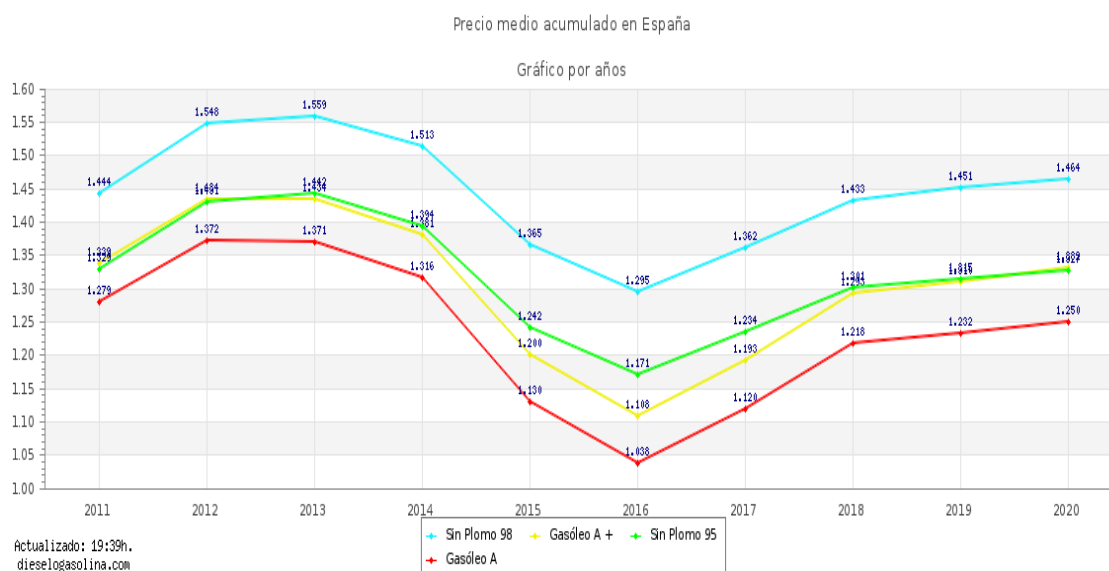
Fuente: elaboración propia con datos de INE. Salario mínimo interprofesional en euros entre el 2007 y el 2019.

En España el SMI ha variado poco a lo largo de los años comparado con otros países europeos, en gran parte debido a los efectos potenciados de la crisis en territorio español. Pese a todo, en el último año el gobierno en funciones de Pedro Sánchez (PSOE) subió el SMI hasta

su máximo histórico (1050,0€), cambio que porcentualmente fue superior al del IPC de ese año, lo que significa que en los últimos años los españoles han ganado capacidad adquisitiva, la cual afectará al sector del renting, ya que si los clientes poseen de más dinero tenderán a comprar en vez de contratar un renting. Así mismo, está previsto que cuando se forme gobierno a comienzos del 2020 el gobierno aumente esta cifra hasta los 1200,0€.

Finalmente, el último dato de carácter que afecta directamente al sector del renting de vehículos es el precio del combustible. Este dato afecta directamente a la decisión de compra de un vehículo; si el precio del combustible es alto repercutirá reduciendo la compra de vehículos que utilicen este tipo de combustible. En la siguiente figura observamos la variación en el precio de los combustibles desde 2011 hasta la actualidad:

Gráfico 5. Evolución del precio medio del combustible en España entre 2011 y 2019



Fuente: *dieselgasolina.com*

En conclusión, podríamos decir que España es un **buen país** para el desarrollo de una empresa relacionada con la industria del vehículo. En la actualidad las previsiones son positivas, el IPC es porcentualmente menor que el salario, el PIB aumenta, el SMI también y el precio de los combustibles fósiles no se encuentra cerca de su máximo histórico.

c) **Socioculturales:**

Los factores culturales históricos que afectan al renting de vehículos son diversos y abarcan diferentes temas. En primer lugar y como he mencionado anteriormente, existe la tendencia en los últimos años hacia un estilo de vida más ecológico, verde, menos contaminante etc. Esto repercute en el renting debido a la reducción en la demanda de vehículos contaminantes tradicionales. La apuesta por la movilidad ecológica es el futuro del sector y las empresas productoras de vehículos comienzan a derivar sus esfuerzos en I+D hacia el desarrollo de motores híbridos, eléctricos... Otro factor relevante es que en España ha existido siempre un fuerte sentimiento de **propiedad**, es decir, una tendencia de compra o endeudamiento integro de un bien de alto coste, como los vehículos o las hipotecas. Esta tendencia está disminuyendo con el paso de los años. Las empresas de movilidad compartida como BlaBlaCar o Swipcar florecieron hace unos años y están teniendo mucho éxito en la actualidad, ya que ofrecen servicios de movilidad a bajo coste. Así mismo, los modelos financieros de alquiler de vehículos (renting, leasing...) ganan popularidad como explique en la introducción. Esto es, en

gran medida, debido al alto coste los vehículos nuevos y de las tasas que los acompañan. Con todos estos factores en juego la sociedad está tendiendo hacia zonas de contaminación reducida (Madrid Central), aumento del uso del transporte público y eléctrico, compra de vehículos no contaminantes etc.

d) **Factores tecnológicos**

Este apartado del análisis tiene especial relevancia en el sector de estudio. Los cambios antes mencionados en los combustibles fósiles y sus correspondientes restricciones han hecho que los desarrolladores de vehículos inviertan en motores de emisiones reducidas o nulas, como los híbridos o eléctricos. Aun así, el principal cambio tecnológico que hace posible que exista una empresa como Idóneo Mobility SL es el avance en el desarrollo de las TIC (tecnologías de información y comunicación).

Esto ha permitido a las PYMES descubrir un nuevo canal de distribución que es Internet. El desarrollo mundial de esta herramienta ha convertido la compra a través de ella en algo habitual. Los consumidores realizan a diario sus compras por internet sin ningún tipo de preocupación. Esto se ha extendido al sector del renting de vehículos, donde Idóneo Mobility realiza el total de su actividad.

e) **Factores ecológicos**

El creciente aumento de la contaminación a nivel mundial ha hecho que los gobiernos se vean obligados a aumentar su inversión en I+D en motores de consumo reducido o nulo, fomentando así la movilidad ecológica. Dichos vehículos no contaminantes resultan más caros que los convencionales, haciendo que los compradores que deseen adquirir uno tengan que adecuarse a fórmulas que no necesiten de grandes desembolsos iniciales (renting, alquiler...).

f) **Factores Legales**

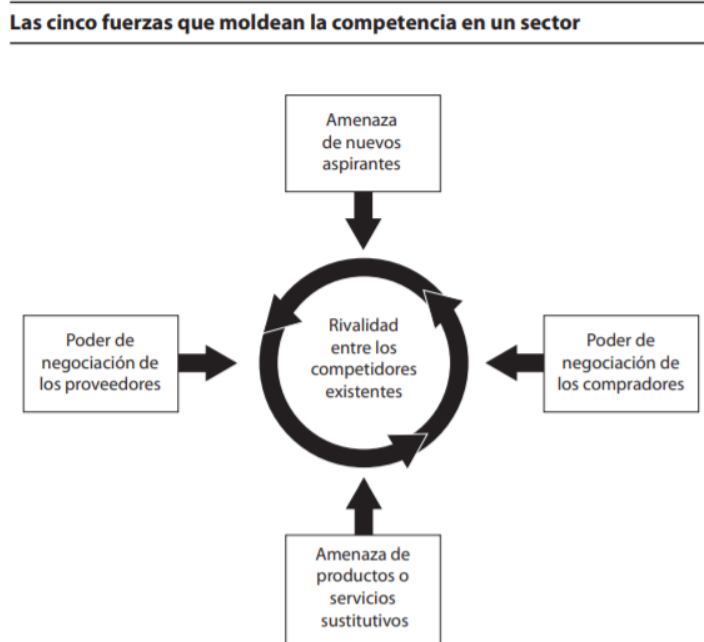
Las medidas tomadas por la Unión Europea y el gobierno español van dirigidas al fomento de los vehículos menos contaminantes. Así pues, las empresas se ven forzadas a dirigir su producción en consecuencia, y el consumidor en elegir vehículos menos contaminantes. El gobierno, como vimos anteriormente, reduce los impuestos en las adquisiciones de vehículos con emisiones de CO2 reducidas. Y en referencia al renting de vehículos, la legalidad en España permite a los autónomos la deducción total del IVA correspondiente a este tipo de contratos siempre que el vehículo sea adquirido para el desarrollo de la actividad empresarial, lo cual incentiva enormemente a los autónomos a decantarse por el renting en lugar de la compra.

3.2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El modelo que propuso el profesor Michael E. Porter (1990) en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” sobre las “Cinco fuerzas” que modelan cualquier industria, pretendía desglosar el origen de la rentabilidad de un sector y su atractivo para una empresa que deseara introducirse en él. Con sus propias palabras: “la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella” (Porter, 1990). El modelo de las cinco fuerzas que desarrolló sustentaba la clave

estratégica de cualquier sector en cinco pilares fundamentales como vemos en la figura a continuación:

Figura 2. Esquema de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: La ventaja competitiva de las naciones, Michael E. Porter (1990)

Así pues, definiré cada una de ellas y la relacionaré con el sector del renting de vehículos español:

a) **Amenaza de nuevos aspirantes**

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir [...] depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos” (Porter, 1990).

Atendiendo al sector del renting de vehículos español observamos que las barreras de entrada que ofrece son moderadas y menores que hace unos años. El modelo de negocio permite a cualquier empresa que desee introducirse no tener que desembolsar grandes cantidades de dinero, ya que la posesión directa de los vehículos no es estrictamente necesaria. Las empresas que trabajaban con renting antaño eran generalmente bancos que tenían la capacidad económica de comprar los vehículos y destinarlos al renting. Pero, en la actualidad, la mayoría de las empresas dedicadas al renting no poseen la propiedad de los vehículos, sino que *median* entre el usuario del vehículo final y el poseedor de este.

Como podíamos leer anteriormente, los proveedores de Idóneo Mobility son los concesionarios y las operadoras de renting, con lo cual la propiedad del coche dedicado al renting sigue siendo de ellos, y la empresa de renting se limita a mediar encontrando a los clientes y ofreciéndoles el contrato del uso del vehículo, el cual siguen teniendo en propiedad los proveedores, todo esto a cambio de una contraprestación económica por cada contrato firmado.

Dado que el principal canal de distribución de estas empresas es Internet, los costes derivados de la distribución son relativamente pequeños. Idoneo tiene su sede en una pequeña oficina de Logroño, y sus activos físicos primordiales para el desempeño del servicio son un puñado de ordenadores, una buena conexión a internet y un competente capital humano. Esta situación permite a los nuevos competidores entrar más fácilmente al sector.

Así pues, la situación en cuanto a las barreras de entrada económicas es moderadamente aceptable para un nuevo competidor, haciendo que sea más sencillo entrar a dicho sector. No obstante, los concesionarios que trabajan con empresas de este tipo tienden a desarrollar comportamientos oportunistas, haciendo que sea arriesgado para un nuevo competidor entrar en el sector. Así mismo, otro problema es la cantidad de empresas que trabajan para las grandes operadoras de renting. Las cinco grandes operadoras de renting que trabajan en España (ALD, Alphabet, LeasePlan, Arval y Northgate) tienen una cantidad fija de vehículos que compran/producen, por lo que, pese a que el sector está en crecimiento, la cantidad de contratos de renting emitibles es limitada. Estas grandes operadoras subcontratan a las empresas de renting para vender contratos para sus vehículos, y a medida que la confianza y los resultados son buenos entre la operadora y la empresa de renting, las condiciones de la colaboración estratégica mejoran. En el caso de Idoneo, lleva trabajando más de año y medio con una de estas principales operadoras (LeasePlan). Dicha colaboración ha generado confianza mutua debido a los resultados positivos, y LeasePlan ha ido incrementando la retribución monetaria que Idoneo percibe por cada contrato que emite³.

El resto de las operadoras trabaja de forma similar, por lo que, para una empresa que acabe de entrar en el sector, le será difícil competir con las que ya están asentadas en el (ventaja del pionero). Las barreras legales no resultan un inconveniente para el sector, ya que los trámites necesarios para formar sociedades que trabajen en este ámbito no son complejos. Así mismo, las barreras técnicas y de conocimiento tampoco serán un inconveniente, ya que el desarrollo del principal canal de distribución (página web) podrá realizarse relativamente fácil o ser externalizado a una empresa de soluciones informáticas.

b) **Poder de negociación de los proveedores**

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final” (Porter, 1990).

El poder que ejercen estos dependerá de su grado de concentración (monopolio, oligopolio...), el grado de dependencia de la industria a la que provee, grado de diferenciación de los productos ofrecidos por los proveedores, existencia de productos sustitutivos y la amenaza de la integración vertical hacia adelante por parte de estos. Las operadoras han crecido en poder de negociación respecto a los concesionarios, los cuales no pueden competir en precios con estas, por lo que estas 5 grandes operadoras han ido ganando poder respecto a los últimos años. Pese a esto, no nos encontramos en una situación de monopolio u oligopolio, ya que las operadoras tienen repartidas de forma homogénea las cuotas de mercado.

c) **Poder de negociación de los compradores**

³ Mediante una figura contable llamada “Rappel por Volumen de Ventas”.

“Los clientes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria” (Porter, 1990).

En el caso de nuestro estudio, el poder del que disponen los compradores no es muy alto, ya que el precio de la cuota mensual que paga un usuario de un vehículo de renting puede variar significativamente si es ofrecida por un concesionario o una operadora de renting. Observemos como ejemplo el caso del Volkswagen Golf; la página de la propia marca (Volkswagen) nos informa del precio de la cuota mensual de este modelo bajo su renting particular “MyRenting”

Figura 3. Ejemplo publicitario My Renting



Fuente: página web de Volkswagen

siendo su cuantía 195€/mes.

Si comparamos esta oferta con las que ofrecen las operadoras a través de las empresas de renting observaremos que es significativamente más cara (210€/mes Idoneo, 215€/mes Swipcar...). Y en el caso de los contratos ofrecidos por concesionarios ocurre algo similar. El poder de negociación de los proveedores hace que los clientes finales no tengan muchas opciones donde elegir si buscan el menor precio, por lo que elegirán ofertas provenientes de grandes operadoras, quedando así los concesionarios relegados.

d) **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

“Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera [...] los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector [...] tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor” (Porter, 1990).

En el sector de estudio los productos sustitutivos serán todos aquellos permitan al usuario moverse a los destinos que, normalmente, se desplaza un usuario con un coche. Por lo que las bicicletas, los taxis, los autobuses (en ocasiones los trenes, los aviones y el transporte público) serán los sustitutos directos.

Cabe destacar el florecimiento de start-ups dedicadas al “vehículo compartido” como **Carsharing**, las cuales ofrecen la posibilidad de compartir vehículo entre usuarios que deban realizar trayectos comunes. La posibilidad que abre este modelo de negocio repercute directamente en el sector del renting, ya que se posiciona como una alternativa a la contratación de un renting.

e) **Rivalidad entre los competidores existentes**

“La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo” (Porter, 1990). Porter describe los aspectos principales que marcarán la rivalidad existente en un sector, las cuales serán: el número de competidores, velocidad de crecimiento del sector, barreras de salida etc.

En el caso español, la rivalidad existente entre las operadoras de renting no es elevada, como hemos visto anteriormente. Pero sí lo es la existente entre las empresas de renting intermediarias. Empresas de competencia directa a Idoneo Mobility serían Swipcar, Amovens, GoAuto... Todas ellas compiten altamente en términos de **precio** de las cuotas. Cuando una operadora emite una serie de vehículos a precios reducidos las empresas que trabajen con ellas podrán rebajar el precio de las cuotas de este, por lo que estarán ejerciendo una presión en términos de diferenciación de precio. El hecho de trabajar con la operadora que mejores ofertas promueva será clave para la empresa intermediaria, ya que será capaz de posicionarse mejor.

Otro factor clave en la rivalidad de las empresas de renting es la gama de productos disponibles. El número de modelos diferentes que posea la empresa vendrá dado por el número de operadores y concesionarios con los que trabaje, de modo que cuantos más proveedores tenga, mayor será la gama de vehículos disponibles, lo cual generará una competencia distintiva y, por consiguiente, un factor diferenciador. En el apartado 3.4 explicaré más detalladamente la naturaleza de los competidores principales del mercado.

3.3. Entorno específico

3.3.1. Análisis DAFO

La matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) es una herramienta utilizada para el análisis estratégico interno de una empresa. Mediante la superposición de factores clave, se realiza un trabajo de autoevaluación por el cual se identifican puntos fuertes, capacidades de mejora y puntos flacos de la empresa en cuestión. Dichos puntos son los siguientes:

- Las **debilidades** hacen referencia a los puntos flacos internos de la empresa en referencia a ella misma, a sus competidores o al entorno que la rodea.
- Las **fortalezas** relatan los factores internos que otorgan a la empresa ventajas competitivas, posiciones ventajosas o capacidades distintivas respecto a otras empresas o al macroentorno que las rodea.
- Las **amenazas** son factores externos que se enlazan en cierta medida con uno de los factores antes vistos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en el cual observamos cómo el entorno podía influir negativamente en la organización, salvo que en este caso las amenazas nacen del seno de la empresa.
- Las **oportunidades** son factores externos que surgen de las cooperaciones empresariales, de las posibles economías de escala explotables, de las nuevas tendencias del mercado o de los consumidores... En definitiva, los factores que pueden afectar positivamente a la empresa, eso sí, de forma potencial.

De esta forma, la matriz DAFO correspondiente a la empresa Idoneo Mobility quedaría de la siguiente forma:

Tabla 6. Matriz DAFO

| Debilidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Escasa experiencia debido al carácter novedoso del sector del renting de vehículos español. • Empresa nueva que carece de imagen corporativa, notoriedad y marca comercial desarrollada. • Alta competencia directa en el sector. • Duración de la espera indefinida desde la firma del contrato hasta la entrega del vehículo. • Productos bajamente diferenciados. | <ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración del crecimiento económico europeo y español. • Gran porcentaje de la gama de productos son vehículos con motores de combustibles fósiles. • Entrada del gigante logístico Amazon al sector del renting de vehículos. • Inversión paulatina en imagen de marca y notoriedad de las empresas de la competencia. • Amenaza de integración vertical hacia delante de las operadoras de renting que actúan como proveedoras. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad y profesionalidad del capital humano, es especial el factor técnico. • Ventaja del pionero en cuanto a posicionamiento. • Reputación y confianza ganada con inversores. • Ventaja competitiva (mayor gama de vehículos) sostenida en el tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las barreras de entrada al sector gracias a la experiencia ganada. • Capacidad de diversificarse geográficamente debido al carácter no físico del negocio. • Gran potencial en términos de imagen de marca futura debido a la inversión en esta misma efectuada recientemente. |

3.3.2. Matriz CAME

Una vez realizado en análisis DAFO realizaremos el consecuente, es decir, el análisis CAME:

- C: Corregir debilidades.
- A: Afrontar amenazas.
- M: Mantener fortalezas.
- E: Explotar oportunidades.

Resumir gráficamente estas ideas nos ayudará a definir posibles caminos y decisiones que tomar para la mejora de la organización y, en consecuencia, posibles acciones para el plan de marketing en cuestión. Así pues, la tabla quedaría de la siguiente forma:

Tabla 7. Matriz CAME




| Corregir Debilidades | Afrontar Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Actuar con cautela estratégica y observar detenidamente a la competencia para no dar un paso en falso. • Invertir en imagen de marca y notoriedad a través de una agencia publicitaria. • Seguir explotando la ventaja competitiva en diferenciación horizontal con la revisión continuada de los vehículos en gama. • Implementar el <i>press&call</i>⁴, herramienta que permite conocer el resultado del análisis de riesgo en la misma primera llamada, ahorrando enormes cantidades de tiempo de espera. • Adquirir vehículos de los que no disponga la competencia o sean altamente codiciados. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio mayormente tangibilizado para otorgar una imagen más profesional. • Ir sustituyendo paulatinamente los vehículos contaminantes de la gama hacia otros de emisiones reducidas o de cero emisiones. • Actuar respecto a la mejora de la imagen de marca de la competencia realizando la inversión en publicidad antes citada. • Establecer mayores vínculos con las operadoras de renting para que, en caso de integración vertical hacia adelante, seamos conscientes de ello y podamos posicionarnos mejor a través de una posible cooperación estratégica. |
| Mantener Fortalezas | Explotar Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seguir invirtiendo en formación para el equipo técnico, así como mejorar las condiciones laborales generales de la empresa mediante inversión en recursos humanos. • Proteger los conocimientos adquiridos a través de la experiencia para que estos sigan siendo fuente de ventaja competitiva. • Seguir la política de calidad y ventas que hemos seguido hasta ahora para conservar dicha confianza generada con los inversores. • Estar actualizados en cuanto a conocimientos del sector del motor y añadir a la gama de vehículos aquellos que más se demanden (encuestas a clientes). | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de mercado y viabilidad para la expansión internacional hacia mercados nuevos. • Invertir en publicidad para ganar notoriedad e imagen de marca. • Continuar con el aumento en inversión para fortalecer las barreras de entrada del sector. |

3.4. Análisis de la competencia

⁴ Herramienta que, mediante la aprobación del cliente del acceso a los datos de la cuenta bancaria, permite al comercial realizar un análisis de riesgo financiero y saber, en la misma llamada, si el usuario es válido para contratar el renting deseado.

La competencia directa de Idoneo Mobility son las empresas del mismo sector de actividad que ofrecen contratos financieros para el usufructo de un vehículo mediante la fórmula conocida como *renting*. Los principales competidores son los siguientes:

Tabla 8. Competidores directos de Idoneo

| Nombre | Logotipo | Constitución | Código CNAE | Resul. Del ejercicio | Plantilla |
|-------------------------|---|--------------|--|----------------------|-------------|
| SWIPCAR 2017 S.L. |  | 10/01/2018 | CNAE Primario: 7711 - Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros CNAE Secundario: 6312 - Portales Web | 31/12/18 -62.349€ | 2 empleados |
| CARWOW SPANISH S.L. |  | 18/06/2018 | CNAE Primario: 6312 - Portales Web | Sin datos | Sin datos |
| AMOVENS SOLUCIONES S.L. |  | 12/02/2009 | CNAE Primario: 6312 - Portales Web CNAE Secundario: 7490 – Otras actividades profesionales, científicas y técnicas. | 31/12/18 551.667€ | 32 |

Fuente: elaboración propia con datos de Sabi.

El principal competidor (Amovens) ha introducido el renting de vehículo como uno de sus servicios recientemente. Esta empresa se dedicaba al transporte compartido anteriormente.

4. Plan de marketing

4.1. Contexto y objetivo

El objeto de este trabajo fin de grado es, como figura en el título de este, lograr una penetración de mercado en el sector del renting de vehículos español a través de un aumento de la cuota de mercado, una mejora de la imagen de marca y un aumento de la notoriedad. Previamente explicaré brevemente lo que implica una estrategia de “penetración en el mercado” según el modelo que desarrolló Ansoff (1957).

En palabras del profesor Robert Espinosa: “La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.” (Espinosa, 2016). Esta matriz tiene la siguiente forma:

Tabla 9. Matriz de Ansoff de producto-mercado

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| | NUEVOS | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación. |

Fuente: elaboración propia.

Cada una de las cuatro estrategias de crecimiento se diferencia en cuanto a la naturaleza de los mercados y productos. La estrategia para seguir de este trabajo fin de grado es la primera, la **penetración de mercado**, la cual persigue el crecimiento empresarial sin variar sus productos ni los mercados en los que se mueve. Este tipo de estrategia, en términos de riesgo, es la más segura de las cuatro, ya que permite a la empresa operar con productos que conoce en mercados en los que trabaja en la actualidad.

Dicha estrategia persigue una única meta: obtener mayor cuota de mercado a través del aumento del volumen de ventas. Para ello hace uso de herramientas que permitan aumentar la venta cruzada, atraer a clientes de la competencia, aumentar la notoriedad de la marca mediante estrategias de publicidad y promoción de ventas...

El profesor Rodolfo Salinas de la Universidad de La Rioja explica en sus apuntes de la asignatura Estrategia Corporativa (Salinas, 2019) que las principales estrategias de penetración de mercado que se utilizan pueden basarse en:

- **Acciones comerciales:** publicidad y promoción de ventas destinadas tanto a clientes actuales con el objetivo de incrementar su frecuencia de compra como a nuevos clientes que compren a la competencia o que desconozcan el producto.

- **Explotación de fuentes de ventaja competitiva:** explotación comercial de ventajas competitivas que posee la empresa, como liderazgo en costes, diferenciación de producto etc.

La penetración de mercado resulta ser la estrategia expansiva más adecuada para el momento actual del mercado, ya que la industria del renting se encuentra en fase de crecimiento. Una adecuada estrategia bien formulada de penetración de mercado permitiría asentar a Idoneo como uno de los principales líderes del sector. El objetivo del plan de marketing será doble:

- **Aumentar la cuota de mercado:** y por consiguiente el volumen de ventas mediante estrategias de marketing digital, publicidad online y promoción de ventas.
- **Mejorar la imagen de marca:** el aumento de la notoriedad y del reconocimiento de marca se antoja algo fundamental para asentarse de forma definitiva en el sector. Para ello realizaremos acciones publicitarias tradicionales que den a conocer a Idoneo como el portal 100% online de renting de vehículos de referencia español.

4.2. Segmentación de mercado y público objetivo

La segmentación del mercado consiste en la subdivisión del conjunto total de la población en grupos más pequeños según criterios objetivos como edad, sexo, nivel de renta, necesidades y preferencias etc. los cuales deberán ser enfocados con diferentes estrategias de marketing. El objetivo de este análisis es la optimización de las acciones dirigidas a los clientes potenciales, así como el mejor entendimiento del mercado general. Dentro de estas subdivisiones encontraremos a un público general al que se deberá estudiar para seleccionar a los individuos que, a priori, puedan resultar clientes potenciales de nuestra marca; a esto se le denomina: elección de público objetivo.

Dentro del sector del renting de vehículos existen varios tipos de clientes según su carácter físico o jurídico. Idoneo Mobility, empresa en objeto de estudio, lleva año y medio dirigiendo sus acciones comerciales hacia este público objetivo:

- **Empresas:** generalmente pymes, ya que grandes y medianas empresas suelen contar con flotas de vehículos adquiridos por ellas y no se encuentran en la necesidad de estos. Así mismo, las pequeñas empresas no cuentan generalmente con liquidez suficiente como para adquirir en propiedad un vehículo, por lo que una fórmula como el renting les resulta interesante. Estas son las principales clientes de las empresas de renting. Dada la fiscalidad nacional pueden verse beneficiadas de la obtención de un vehículo a través del renting.
- **Autónomos:** clientes que suelen necesitar vehículos para su desempeño profesional. Dada la legislación fiscal existente en España estos pueden deducir la totalidad del IVA de las cuotas de renting si el vehículo está dedicado al desarrollo de actividades empresariales. Esto hace que los autónomos sean uno de los principales tipos de clientes, muy por encima de los particulares.
- **Particulares:** personas físicas que adquieren el vehículo para cubrir sus necesidades personales (ocio, transporte...). Una profundización en la segmentación del público objetivo nos arrojaría más datos sobre cómo dirigir una estrategia de marketing. Dicha segmentación puede agruparse según criterios generales o específicos y objetivos o subjetivos, como los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Criterios de segmentación de particulares de renting

| | Criterios generales | Criterios especiales |
|-----------------------------|--|--|
| Criterios objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Habitantes de la península ibérica. • Mujeres y hombres de entre 25 y 55 años. • Capacidad adquisitiva media-alta. | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de uso del vehículo elevado. • Situación de uso cotidiana. |
| Criterios subjetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Que disfruten de la conducción. • Clase social media-alta. | <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de seguridad, confianza y sin letra pequeña en el contrato de renting. • No muy sensibles a la variable <i>precio</i> del marketing mix. |

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, y como veremos más adelante en el apartado de Marketing Mix, cada público objetivo tiene sus necesidades y preferencias individuales. De forma general, cada cliente objetivo demandará un tipo de vehículo diferente. Así pues:

- **Vehículos compactos**: serán demandados por particulares para uso cotidiano.
- **Vehículos tipo berlina**: demandados por empresas para desempeño del negocio.
- **Vehículos de gama alta**: demandados por directivos de empresas, autónomos y particulares con altos ingresos.

Ahondaremos más en estos aspectos en el siguiente apartado.

4.3. Estrategia de marketing mix

Una vez conocido el objetivo del plan de marketing, así como el público objetivo del mismo, habremos de revisar el producto que vende Idoneo, ya que una vez que lo conozcamos en profundidad podremos entender qué puntos fuertes y débiles tiene el mismo y podremos dirigir de mejor manera las estrategias de marketing que seguiremos para la consecución de los objetivos propuestos.

Para ello utilizaremos un análisis fundamental de la estrategia de marketing mix o marketing comercial llamada “**Las cuatro Ps**”. Tradicionalmente, esta herramienta exponía las características del producto, así como la política de precios de la empresa, la política de distribución y la de promoción. Así pues, las cuatro Ps se definían de esta forma:

- **Producto**: el bien o servicio que se pone a la venta. Lo conforman su concepto, las necesidades que cubre, su apariencia física, el cliente que puede consumirlo, su nombre...
- **Precio**: representa tanto el valor monetario a percibir por la venta del producto como el valor agregado de la marca.

- **Promoción:** la forma en la que el producto se conocerá por los clientes potenciales.
- **Plaza (distribución):** la forma o el lugar en que el cliente llega al producto.

Este enfoque en la actualidad ha quedado, según muchos autores, algo obsoleto. Los enfoques actuales radican en la naturaleza heterogénea de los productos. Sostienen que no existen productos o servicios puros. Cada producto o servicio lo conforman atributos físicos (tangibles) así como experiencias asociadas a su uso o consumo (intangibles). De esta forma, se realizó una revisión de esta estrategia de marketing añadiendo cuatro Ps más. Esta necesidad de definir más ampliamente el producto vino sustentada en gran medida con el auge del marketing digital y del inbound marketing. Dichos atributos son:

- **Personal:** representa la calidad del capital humano de la organización, el valor añadido que aportan los recursos humanos al producto, a la asistencia técnica al cliente etc.
- **Procesos:** los pasos o estadios existentes en una organización para la producción y venta de un producto o servicio.
- **Palpabilidad:** tangibilidad del producto, apariencia física etc.
- **Productividad:** éxito medible que tiene la empresa. Se valora definiendo los KPIs o Key Performance Indicators que representa los indicadores de actuación clave a los que debe acudir la empresa para saber si sus resultados son positivos.

Procederé ahora a definir estas ocho Ps de acuerdo con la empresa en estudio.

4.3.1. Producto

El producto que comercializa Idoneo es algo complejo y pretende cubrir una necesidad primordial del cliente: movilidad funcional o urbana. Por su carácter intangible no podríamos decir que es un producto puro; a su vez, tampoco podríamos afirmar que se trata de un servicio en su totalidad. Lo que Idoneo comercializa son **contratos de renting para vehículos**. Estos contratos otorgarán al cliente el uso y disfrute durante el tiempo acordado del vehículo en cuestión, pero nunca la propiedad de este. Diremos entonces que el producto que el cliente compra es el usufructo del vehículo, y que este no es más que una tangibilización del servicio. Cabe mencionar que la principal diferencia entre el leasing y el renting es que este último tiene opción de compra final no obligatoria. Un contrato de renting se diferenciará de otro según cambie una de sus tres variables principales que lo definen:

- **Kilómetros a recorrer al año:** dependiendo de la cantidad estimada de kilómetros que el usuario calcule que va a realizar en un año su cuota fija mensual variará. Generalmente esta será más cara a medida que se aumenten los kilómetros recorridos por razones obvias (desgaste del vehículo, de los neumáticos, probabilidad de accidentes...)
- **Duración del contrato:** la formula financiera de renting estipula una duración mínima de 12 meses de contrato hasta un máximo de 60 meses. De esta forma, cuantos más meses de duración escoja el cliente mayor será su valor de vida⁵, por lo que la cuota será menor con el objetivo de atraer a más clientes.
- **Modelo de vehículo:** cada modelo de vehículo repercutirá en la cuota final de forma diferente. Como norma general, según el precio de venta del vehículo la cuota

⁵ Concepto que define el beneficio potencial que generará un cliente para la empresa y que dependerá del gasto del cliente y del tiempo que vaya a estar adquiriendo los productos o servicios de la empresa.

aumentará o disminuirá en la misma proporción. A vehículos más costosos mayor cuota final.

Cabe mencionar que el cliente siempre buscará seguridad, confianza y la ausencia de letra pequeña en el contrato, por lo que recomiendo palpibilizar esa transparencia mediante recordatorio a los clientes en la web, por teléfono etc.

4.3.2. Precio

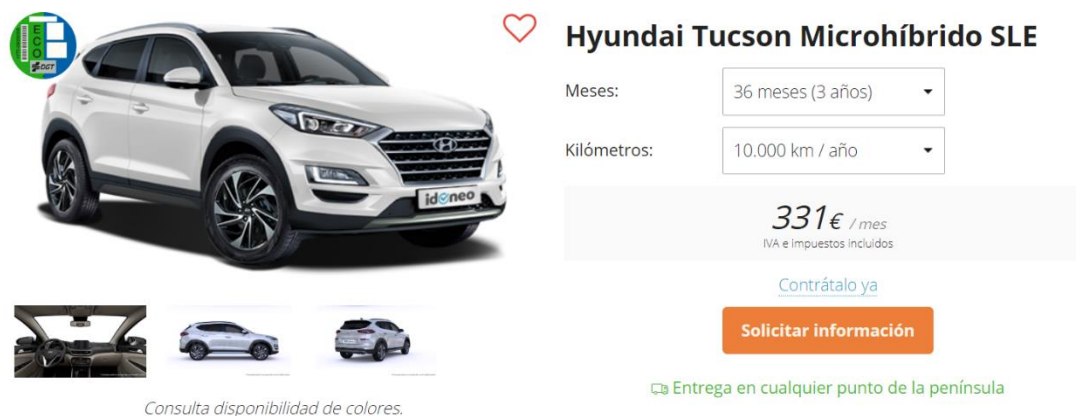
Como acabamos de ver, el precio final de la cuota mensual del contrato que abonará el cliente variará según la configuración de las tres variables antes citadas. La forma en la que una empresa de renting online como Idoneo obtiene ingresos es mediante comisiones fijas o cuotas por unidad vendida. Es decir, por cada cliente que firme un contrato de renting a través de Idoneo el proveedor en cuestión le abonará una comisión por venta fija.

Dicha cantidad variará según el tipo de proveedor, la cantidad de contratos firmados por unidad

de tiempo, el tipo de vehículo, el número de kilómetros y la duración del contrato. Por

Ilustración 1. Ejemplo de cuota de un vehículo en idoneo.es

ejemplo:



Hyundai Tucson Microhíbrido SLE

Meses: 36 meses (3 años)

Kilómetros: 10.000 km / año

331€ / mes
IVA e impuestos incluidos

Contrátalo ya

Solicitar información

Entrega en cualquier punto de la península

Consulta disponibilidad de colores.

Idoneo en el mes de noviembre de 2019 consiguió seis contratos de renting del mismo vehículo, el Hyundai Tucson. Por cada contrato de renting la operadora le abona a Idoneo 300€ de media en concepto de comisión por venta. Si Idoneo realiza más de 10 contratos de la misma operadora en el mismo mes esta le abonará una cantidad extra en concepto de rappel por volumen de ventas.

La cuantía de la comisión que percibe Idoneo está definida por diversas variables:

- Operadora o concesionario: cada compañía marca una comisión fija diferente según sus criterios.
- Vehículo: las operadoras aumentan o disminuyen dicha cuantía en función del modelo de vehículo.

- **Rappel sobre el precio final del vehículo:** extra que la operadora abona en función del precio final del vehículo. Cuanto más caro sea, mayor será la cuota.

Atendiendo a la cuota final que recibe Idoneo con cada vehículo, deberá ajustar la inversión necesaria en los diversos departamentos de la organización para asegurar la rentabilidad de cada contrato vendido.

4.3.3. Plaza (distribución)

La distribución del producto que ofrece Idoneo está basada en:

Canales de distribución: al ser una empresa que opera 100% online el principal canal de distribución será Internet, más concretamente la página web de la empresa⁶. La mayoría de las solicitudes de contrato de renting se realizan a través de la web. El esfuerzo de marketing dirige a los leads a la página, donde ven la oferta y la solicitan. Una pequeña parte de los leads entrar por teléfono directamente, ya que han visto un anuncio en un soporte físico (periódico, revista...) con el número de teléfono y contactan directamente.

Planificación de la distribución: una vez que el lead ha solicitado una oferta se le contacta a partir de ese momento por teléfono para tratar las cuestiones correspondientes a trámites burocráticos, fechas de entrega, resultados del análisis de riesgo etc.

Distribución física: en el caso de Idoneo la única distribución física serán los puntos (generalmente concesionarios) donde el cliente reciba el vehículo.

4.3.4. Promoción

Este punto sea quizás el más importante de las cuatro Ps tradicionales en el caso de una empresa que opera 100% online. Las políticas de promoción que realiza Idoneo son todas aquellas estrategias de marketing digital a comienzos del embudo que atraen a los leads potenciales en redes sociales, buscadores, email...

Dado que este apartado tiene gran relevancia lo describiré más ampliamente en el apartado: Estrategias de marketing digital.

4.3.5. Personal

En una estrategia de marketing inbound el capital humano es crucial, ya que acompaña al cliente desde que este conoce la marca hasta que finalmente realiza la compra. En el caso de Idoneo existe una política de trato al cliente basada en el trato personal, amable y con respeto. Este dispone en todo momento de uno o varios canales de comunicación con los que tratar directamente con la empresa, ya sea a través de su asistente virtual, de teléfono, de correo electrónico, de chat en Facebook o directamente con una persona física de la organización.

En cada estadio del embudo el cliente se encontrará respaldado por una persona de la organización que le acompañe en el proceso en todo momento. Desde que el cliente ve un anuncio en su *feed*⁷ e interacciona con el encontrará a alguien de la organización detrás del proceso.

⁶ www.idoneo.es

⁷ Listado de publicaciones de personas a las que un usuario sigue una red social

Al interactuar con un anuncio o con una llamada a la acción: el cliente encontrará a un comercial que haya visto su solicitud, haya preparado una oferta personalizada y haya contactado con él por teléfono, WhatsApp o email.

Durante el proceso de solicitud del renting: cada cliente será adjudicado únicamente a un comercial, de manera que el trato sea siempre personal. El comercial será el encargado de comunicar al cliente cualquier información relevante al proceso de contratación del renting, así como de cualquier duda que este pueda tener.

Una vez terminado el proceso: el comercial hará un seguimiento de la satisfacción del cliente, de los tiempos que ha tardado este en recibir el servicio, de la calidad del servicio etc.

Esta política de recursos humanos persigue que cada trabajador de la empresa que tenga trato directo con el cliente aporte valor en toda interacción con este. Este valor se materializará en calidad del trato prestado, satisfacción del cliente...

4.3.6. Procesos

Los procesos que se dan en la organización, en los cuales se aporta valor, se ajustan a una estrategia denominada *marketing inbound*.

El concepto de “marketing inbound” o marketing de atracción lo formuló por primera vez Brian Halligan, presidente la empresa americana HubSpot en 2005. Este modelo rompía con las técnicas de marketing tradicionales. El marketing tradicional o de masas perseguía a los clientes de forma masiva (publicidad en TV, radio, prensa...) sin ahondar enormemente en la segmentación del mensaje. Sin embargo, la principal diferencia entre el tradicional y el de atracción es que este último perseguía a los posibles consumidores diseñando potentes mensajes basados en los intereses y necesidades particulares.

A comienzos del 2005 los avances en las TIC, el BigData y el posicionamiento web eran incipientes y no permitían a los anunciantes hipersegmentar sus mensajes como se hace actualmente. Sin embargo, en la actualidad los avances en materia de manejo de datos web y de desarrollo de plataformas online han permitido a las empresas desarrollar sus estrategias basándose en este tipo de marketing. Dados estos avances, el inbound marketing comenzó a florecer gracias, en gran medida, al marketing digital.

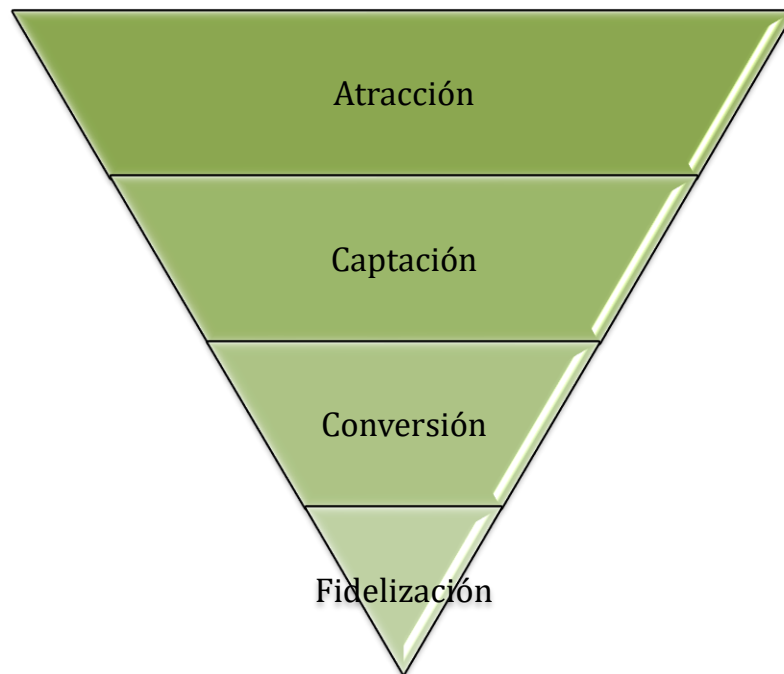
En palabras del autor: “Inbound marketing es una estrategia que se basa en atraer clientes con contenido útil, relevante y agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador”. (Halligan, *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs.*, 2009). Esta estrategia acompaña al cliente desde el inicio de su interacción con la empresa hasta el final de su proceso de compra, otorgándole valor en cada paso.

Dado que Idoneo es una empresa que opera totalmente en internet y que sigue una estrategia inbound de marketing es oportuno definir este concepto e ilustrar la adaptación existente en la empresa del marco teórico que definió Halligan.

Primeramente, conviene definir un concepto importante que es el del “embudo de marketing” o “marketing funnel”. Este embudo representa la travesía o camino que sigue un cliente desde que conoce la marca hasta que realiza la compra. Dicho embudo comienza desde la boca ancha “atrapando” a los clientes y, a medida que se acerca la boca pequeña de este, ir seleccionando y filtrándolos para obtener clientes finales que terminen comprando. En cada

paso del embudo existen procesos o estadios por los cuales los clientes o *leads*⁸ van evolucionando. Los cuatro niveles del embudo que definió Halligan son los que pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 4. Embudo de marketing inbound



Fuente: elaboración propia

Atracción: en este primer estadio del embudo se produce la atracción del tráfico deseado a la web destino mediante la combinación de estrategias de marketing digital como la optimización en buscadores (SEO & SEM) y la publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram). Este primer paso es primordial, ya que las herramientas de hipersegmentación disponibles permiten al CMO de cualquier empresa atraer a clientes que previamente se conoce su interés por la marca, indiferentemente si estos la conocen o no. Nos centraremos en estos aspectos más adelante.

Captación: una vez que hemos generado tráfico potencialmente correcto a la página de destino se procede a la captación de datos o información de contacto relevantes para la empresa. Esto se realiza mediante diversos mecanismos como pueden ser llamadas a la acción (botones en correos, páginas web), formularios, páginas de aterrizaje (landing pages), seguimiento en redes sociales... Un cliente pasará al siguiente estadio cuando haya proporcionado información personal de contacto, mostrando interés por el producto o la marca, de forma que un comercial pueda atender sus necesidades.

Conversión: el tercer estadio del embudo lo forman los clientes (leads) que nos han proporcionado su información de contacto y mostrado interés por el producto. No existe un número fijo de tipos de conversiones o de clientes convertidos diferentes, dependerá de cada estrategia inbound y de cómo esta decida agruparlos y estandarizarlos. Por ejemplo, un cliente

⁸ Término ampliamente utilizado en marketing digital que hace referencia al usuario online que ha demostrado interés por la marca.

que haya dejado su información en un formulario web y al que se le haya contactado vía teléfono puede ser diferente según si ha respondido al teléfono al primer contacto, al segundo, al tercero... Una buena estrategia inbound ahondará profundamente en este tercer estadio, ya que a mayor especificidad de los clientes convertidos mejor será el control sobre ellos. Existen herramientas útiles que sirven a este propósito, como son los CRMs, las bases de datos, los procesos automatizados de contacto al cliente etc.

Este estadio finalizará cuando el cliente potencial realice la compra del producto o servicio, convirtiéndose definitivamente en un cliente final.

Fidelización: en el último estadio del embudo entrarán en juego las estrategias de marketing de cultivo y relacional. El objetivo final será que el cliente repita la compra y acabe fidelizándose con la marca. Para ello el CMO desarrollará estrategias de marketing relacional vía email, SMS, notificaciones etc. donde enviará promociones y publicidad. Así mismo, una política de trato posventa será fundamental para comprobar la satisfacción del cliente, encontrar puntos de mejora dentro del proceso y así poder refinarlo.

La estrategia que sigue Idoneo Mobility está completamente basada en una de este tipo. El proceso que sigue un cliente desde que conoce la marca hasta que acaba contratando un renting está estructurado en cuatro pasos que se ajustan a los estadios del embudo de marketing inbound.

Gráfico 6. Proceso de marketing inbound de Idoneo Mobility



Fuente: elaboración propia

El proceso comienza con las estrategias de marketing digital. A través de publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram) y contenido SEO y SEM⁹ se obtienen una serie de clientes potenciales o leads que dejan algún tipo de información de contacto: datos en formularios, correos de contacto, números de teléfono...

Una vez que los leads han proporcionado los datos un comercial se pone en contacto con ellos. El primer contacto se realiza mediante teléfono hasta un máximo de tres intentos de contacto. Si este responde se le pregunta por su solicitud de renting, se solventan sus dudas, se le ofrecen productos en promoción etc. Estos clientes aceptarán o no las ofertas de los comerciales. En caso afirmativo comenzará el proceso burocrático por el cual, una vez obtenidos los datos bancarios y fiscales, se realizará un análisis de riesgo, el cual determinará la viabilidad del contrato solicitado.

Si el análisis ofrece un resultado positivo se tramitará la solicitud del vehículo. Se dará entonces un tiempo de espera de entre uno y tres meses hasta que el cliente reciba su vehículo. Finalmente se realizarán tareas periódicas de satisfacción del cliente mediante contacto telefónico, encuestas de satisfacción etc.

Esta estrategia está sustentada en todo momento por un potente gestor de relaciones de clientes o CRM, el cual otorga gran potencial en la gestión de los clientes, además de permitir a los comerciales llevar un control mucho más exhaustivo de estos, del número de contactos que han realizado, del estado del cliente en cada momento, del seguimiento que realizan sobre ellos y del estado futuro de la compra.

4.3.7. *Palpabilidad*

La palpabilidad o presencia hace referencia a la tangibilización del servicio o producto, así como de la imagen corporativa que emana desde la organización. Como vimos anteriormente, el producto que comercializa Idoneo es un producto no físico que posee una dualidad de producto/servicio, ya que lo que el cliente está adquiriendo es el usufructo de un vehículo en determinadas condiciones, no el vehículo en sí. Por lo tanto, una correcta política de **tangibilización del servicio** se antoja crucial para mostrar y hacer tangible la calidad de este, para que el cliente, en todo momento, relacione el producto que está adquiriendo a un producto de alta calidad.

Para ello, Idoneo ha materializado la calidad del servicio mediante dos herramientas bien definidas:

Página web¹⁰: el portal online cuenta con un diseño web atractivo, una paleta de colores homogénea que represente la empresa, una interfaz intuitiva y una apariencia agradable. Dado que esta página es el principal canal de distribución es crucial su correcta imagen y funcionamiento. Es por ello por lo que el equipo técnico dedica su tiempo, casi en su totalidad, al mantenimiento de esta. Con esta política se persigue que el cliente perciba la calidad del servicio desde la primera toma de contacto con la marca hasta que recibe el vehículo.

Trato personal: otra manera de tangibilizar un servicio y de mostrar una presencia agradable y funcional es mediante el trato al cliente. Es por ello por lo que en Idoneo existe una cultura organizativa que impregna a toda la organización, desde el equipo técnico hasta los comerciales, una cultura basada en el trato al cliente, en el acompañamiento de este y en la priorización de las formas correctas.

⁹ SEO: Search Engine Optimization / SEM: Search Engine Marketing

¹⁰ En el Anexo se podrán observar varias capturas de pantalla de la página web.

4.3.8. Productividad

Este factor es conocido también como calidad o rendimiento. La forma óptima que tiene una empresa 100% online de conocer el rendimiento positivo/negativo que ha tenido en un periodo de tiempo es mediante los KPIs propios de Google Ads, Facebook Ads, redes sociales o los resultados tradicionales como número de ventas o beneficio neto.

En el caso de Idoneo la herramienta fundamental que les permite llevar el control diario de la productividad de la empresa es Google Analytics. Esta herramienta, propiedad de Google, analiza una enorme cantidad de datos relevantes al tráfico web e indicadores de desempeño. Gracias a los informes que emite la aplicación, Idoneo comprueba el desempeño de sus campañas, el número de clientes que entran a través de la web, la cantidad de visitantes a través del mail etc.

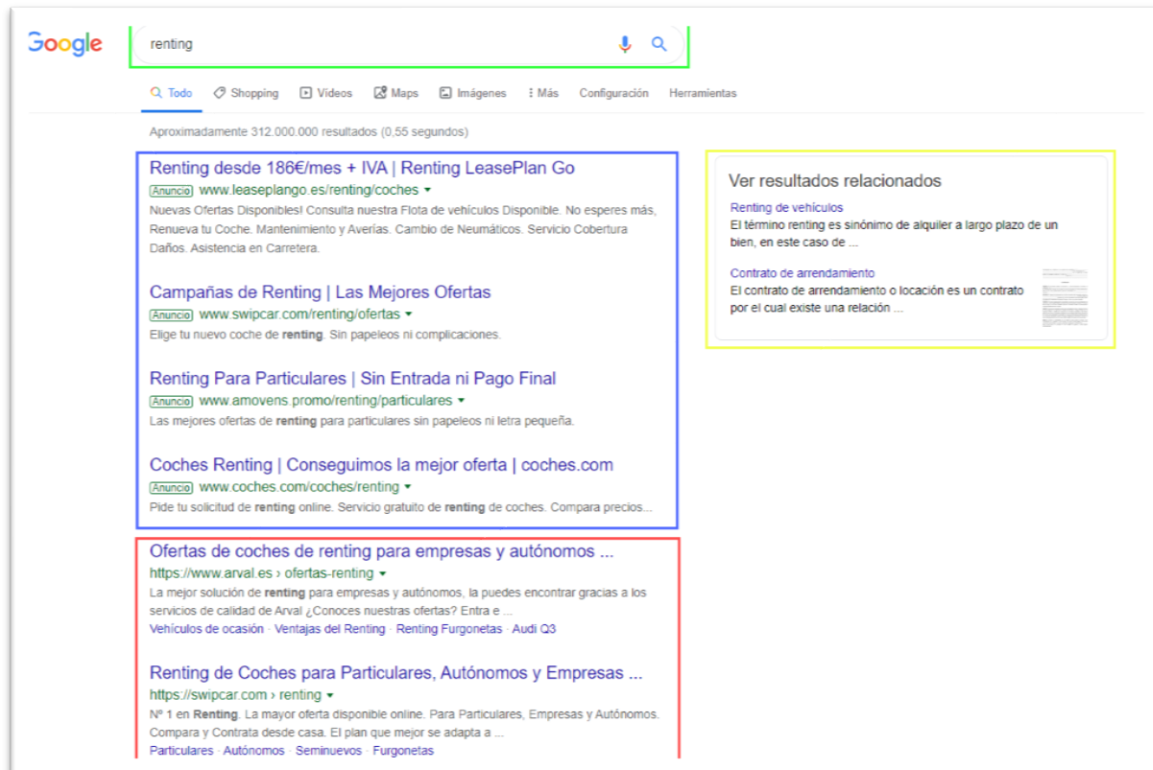
4.4. Estrategias de marketing digital

El marketing digital hace referencia a todas las estrategias y mecanismos comerciales que permiten la promoción de ventas y las acciones publicitarias en internet, así como en los soportes que existen en él, como las redes sociales, blogs, buscadores... El auge de este tipo de marketing en los últimos años está sustentado por el desarrollo de las TIC, el cambio en las tendencias de compra y la evolución general de la logística y de los canales de distribución.

Antes de entrar en profundidad, ilustraré ciertos conceptos relevantes del marketing digital. Poniendo como ejemplo el buscador más conocido (Google), al realizar una búsqueda cualquiera aparecerán una serie de resultados ordenados de una manera concreta. En la

siguiente imagen podemos observar un resultado de búsqueda realizada en el buscador Google acerca del término “renting”:

Ilustración 45. Captura de pantalla de un resultado de búsqueda en Google



Fuente: elaboración propia con resultados de Google

Podemos ver diferentes cuadros de colores que hacen referencia a distintas partes relevantes existentes en toda búsqueda realizada en Google:

- **Recuadro verde:** esta parte es el cuadro de búsqueda, es decir, donde el usuario realiza una búsqueda mediante una serie de palabras clave o Key Words.
- **Recuadro azul:** estos cuatro primeros resultados que aparecen corresponden a los anunciantes que han pagado por aparecer primero en las búsquedas de ciertas Key Words. Podemos saber que son anuncios gracias a la etiqueta en color verde que aparece junto a la dirección web y que reza: Anuncio. Esta parte corresponde a la estrategia SEM, que veremos más adelante.
- **Recuadro rojo:** los resultados que aparecen justo después de los anuncios son los correspondientes a la estrategia SEO. Es decir, son los resultados de búsqueda que aparecen de forma natural u *orgánica*. Estos se diferencian de los anuncios en que las páginas que figuran no han pagado para aparecer en Google.
- **Recuadro amarillo:** este recuadro suele mostrar la definición de la palabra buscada.

4.4.1. Estrategia SEO

En jerga de marketing digital las siglas SEO hacen referencia a “Search Engine Optimisation”, que traducido significa “Optimización en motores de búsqueda”. Lo que esta

estrategia persigue es simple: aparecer en las primeras posiciones en buscadores online al realizar una búsqueda, ya que cuánto más arriba aparezca la dirección web de una empresa en un buscador, más clics recibirá. Para ello intervienen una serie de factores que determinarán el orden o posición en la que, cuando un usuario realice una consulta en un buscador, la página web de la marca aparecerá. Estos factores son determinados por Google y sufren modificaciones con gran asiduidad (unas 500 veces al año), de forma que un buen CEO (Chief Marketing Officer) deberá estar al día para ajustar las acciones en marketing digital que su empresa está llevando a cabo. Estos factores son los siguientes:

Contenido web y relevancia del sitio: Google analiza el contenido de todas las páginas web que aparecen en sus búsquedas. La forma que tiene de hacerlo es mediante la revisión del texto de la página, así como de los títulos de las imágenes, de la tipografía del texto, de los colores utilizados, de los estilos de escritura etc. El objetivo que tiene es determinar, con la mayor precisión posible, de qué trata o de qué habla la página en cuestión. Conociéndola con mayor profundidad sabrá cuándo mostrarla a un usuario al realizar esta una búsqueda. Aquí es donde entrar en juego las palabras clave o Key Words. Estas palabras son las que utiliza un usuario para buscar algo en internet. Imaginémos que un usuario teclea en Google las palabras “renting de vehículos”, ¿qué página mostrará Google primero? ¿la de Idoneo, la de Swipcar o la de Amovens? Google entenderá que una página es relevante cuando el contenido de esta esté relacionada con las palabras clave que utiliza un usuario para encontrarla, de forma que si el usuario del ejemplo clica en la página de Idoneo (habiendo buscado “renting de vehículos”), Google entenderá que Idoneo tiene un contenido relevante y relacionado con la palabra clave que ha utilizado el usuario. De esta forma, los encargados del marketing digital de una empresa deberán llenar esta de contenido que sepan que es relevante para los usuarios que buscan sus productos. Para esto existen multitud de herramientas como **KeywordPlanner**, **SemRush** o **SisTrix** que permiten conocer las palabras clave con las que los usuarios buscan ciertos productos.

Se utilizan diversas herramientas para mejorar la calidad del contenido de una página. Ejemplo de ello sería el contenido de un blog escrito por la empresa, videos en YouTube corporativos, artículos de prensa o en revistas digitales...

Numero de enlaces externos o “back links”: el número de veces que la dirección de nuestra empresa aparezca en otras páginas web dará a Google una impresión de la calidad de nuestro sitio. Es decir, si tenemos una web de cocina la cual es muy mencionada en blogs de cocina externos, Google entenderá que esta página es relevante, útil y querida por los que buscan términos relacionados con la cocina.

Otros: existen muchos otros factores de menor relevancia que ayudan a Google a entender y posicionar de mejor manera la página. Ejemplo de ello serían: una estructura web ordenada, enlaces internos ordenados, fiabilidad del servidor y del certificado web, diseño limpio de publicidad, actualización del contenido etc.

Estos aspectos determinarán la posición en la que aparece nuestra página al realizar una búsqueda. Una correcta estrategia SEO es crucial para cualquier empresa cuyo canal de distribución más importante sea internet, ya que el tráfico generado al sitio dependerá del factor humano y no del económico.

4.4.2. Estrategia SEM

Las siglas SEM hacen referencia a *Search Engine Marketing*, que en castellano se traduciría como: *Marketing en buscadores*. Al contrario que las estrategias SEO, el marketing en buscadores es de pago. En la imagen anterior correspondería a los resultados que aparecen

antes que los orgánicos, es decir, a los que tienen la etiqueta “anuncio” a la izquierda. El orden en que aparecen los sitios anunciados dependerá de factores completamente diferentes a los de la búsqueda orgánica.

En el caso de Google, su política SEM está sustentada por un sistema de **pujas**. Los anunciantes tienen la posibilidad de pagar una cantidad variable por cada clic de un usuario en uno de sus enlaces. Dicha cantidad será su puja y esta entrará en una subasta en la cual, el anunciante que más dinero ofrezca por clic se posicionará antes en los resultados del buscador. Este no será el único factor determinante del orden, ya que si así fuera el anunciante capaz de pagar más por su CPL¹¹ se posicionaría siempre antes, haciendo así que grandes empresas figurarán siempre primeras, cosa que no ocurre.

Pese a ser una estrategia de pago, Google siempre tendrá en cuenta la relevancia del sitio derivada del contenido de este. No se conoce en qué porcentaje exacto radica la relevancia del sitio y el CPL pagado respecto al posicionamiento final, pero se calcula que un 70% de la relevancia corresponde a la puja y el 30% restante a la relevancia del contenido.

4.4.3. Ejemplos

Idoneo dedica gran parte de su esfuerzo de marketing en la estrategia SEO que lleva a cabo. Esta estrategia se materializa a través de varias acciones:

- **Guías:** mediante el estudio de palabras clave y tendencias de búsqueda, Idoneo encarga a periodistas externos la redacción de guías, revistas, noticias y artículos de opinión sobre vehículos, renting y demás. Este contenido web ayuda a Google a entender mejor de qué trata la página de Idoneo, así a la hora de posicionarla lo hará más consecuentemente.
- **Back links:** Idoneo colabora con diversas páginas y blogs externos ofreciendo entrevistas, artículos de opinión etc. Estas páginas externas hablan de la marca, la dan a conocer y generan tráfico a través de links en dichas publicaciones.
- **Contenido web:** cada subsitio¹² de la página principal tiene su consecuente texto redactado usando palabras clave relevantes, para que el buscador entienda y posicione mejor cada sitio. Un ejemplo de ello es el texto que podemos encontrar en el subsitio /SUV de la página principal, dedicado a los vehículos de tipo SUV. También serían ejemplo de ello las publicaciones en redes sociales, los videos de la empresa en YouTube etc.

En cuanto a las estrategias de pujas (SEM) que sigue se basa en las necesidades económicas y empresariales de cada momento. Aumentando el CPL será más sencillo obtener leads más rápidos y de mayor calidad (en caso de necesitarlos con más urgencia) a costa de invertir más dinero, mientras que, si el tráfico orgánico está trayendo a la página una gran cantidad de leads, el CPL podrá reducirse y seguir manteniendo el número de clientes potenciales deseado.

5. Plan de operaciones y acciones

Las acciones del plan de marketing irán relacionadas con los objetivos de este. Para recordar, los tres objetivos principales del plan de marketing eran:

- Aumento de la notoriedad

¹¹ Coste por clic

¹² Dentro de la jerarquía de una página web se refiere a los sitios internos e intermedios de esta

- Aumento de la cuota de mercado
- Mejora de la imagen de marca

Así pues, las acciones dirigidas las separaré en función del objetivo que persigan cumplir.

5.1. Acciones dedicadas al aumento de la notoriedad

Tabla 11. Acciones dedicadas al aumento de notoriedad

| Acción | Descripción | Objetivo |
|---|---|---|
| A1. Entrevista y publicación en www.autonocion.com – Estrategia de generación de <i>publicity</i> . | Mediante una colaboración con la página www.autonocion.com realizaremos una entrevista acerca del renting, en la cual hablaremos del funcionamiento del sistema, de la página web y de la marca. Dicha entrevista será publicada en la web en cuestión con los debidos enlaces a la página de Idoneo. Esta generará tráfico y notoriedad a la página de Idoneo. | <i>Aumento del tráfico a la página en un 3%.</i> |
| A2. Conferencia en la feria de emprendimiento Startup Olé - Estrategia de generación de <i>publicity</i> . | La feria Startup Olé (https://startupole.eu/) se posiciona como una de las mayores de emprendimiento en Europa. Mediante previa inscripción se preparará un <i>stand</i> de Idoneo, así como un <i>speech</i> para dar en las ruedas de prensa del evento. | <i>Aumento de búsquedas en Google del 2%.</i> |
| A3. Media for equity. | Descripción detallada a continuación | <i>Aumento de búsquedas en Google y aumento de ventas en un 90%</i> |

Fuente: elaboración propia.

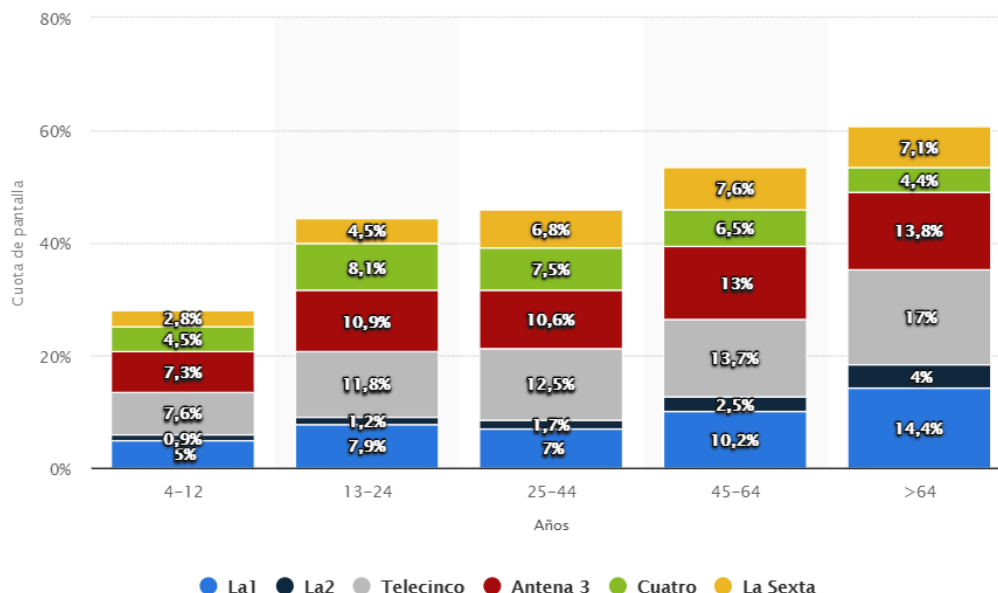
El principal problema que afronta una PYME o una Startup cuando desea ganar notoriedad es que los medios de masas tradicionales son enormemente costosos, por lo que acceder a ellos resulta imposible. Pese a esto, la promoción en espacios publicitarios en TV sigue siendo los mejores medios para ganar la deseada notoriedad. Así pues, existe una figura denominada *Media for equity*, la cual permite a las pequeñas empresas llegar a estos medios. Dicha figura funciona de la siguiente manera:

Media for equity: cómo podemos leer en la página www.abra-invest.com, dedicada a la consultoría financiera, el *media for equity* se define como: “un nuevo modelo de inversión en Startups en el que [...] los grupos media aportan publicidad normalmente con tarifas en las mejores condiciones de mercado, a cambio de tener participación empresarial en las empresas. Los principales actores en el sector media en nuestro país como Mediaset, Ad4ventures y el grupo Prisa ya han apostado por esta fórmula” (“¿Qué es el media for equity? | Abra Invest,” n.d.).

Así pues, a través de un contrato con una de las grandes empresas de medios española como podría ser Mediaset, **se concederá parte de la masa accionarial de Idoneo a cambio de publicidad a coste reducido emitida en canales del grupo como Telecinco o Cuatro...**

Esta acción repercutirá enormemente en la notoriedad de la empresa, ya que permitirá alcanzar los medios masivos a coste reducido. Dado que el público objetivo de la marca oscila entre los 25 y 55 años, observando las cuotas de pantalla acordes a los grupos de edad de las cadenas de la siguiente figura, será conveniente realizar esta acción con el grupo Mediaset

Gráfico 7. Cuotas de pantalla filtradas por género de cadenas televisivas españolas.



Fuente: es.statista.com

5.2. Acciones dedicadas al aumento de la cuota de mercado

Dichas acciones perseguirán el aumento de cuota de mercado (y, por consiguiente, de ventas) a través de herramientas comerciales, de promoción de ventas y de publicidad.

Tabla 12. Acciones dedicadas al aumento de cuota de mercado

| Acción | Descripción | Objetivo |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|
| A4. Banners en periódicos digitales. | A través de la plataforma www.oniad.com emitiremos banners de la marca en diferentes periódicos digitales como El País, El Mundo o ABC. Dichos banners enlazarán a la página de la marca. Estarán diseñados con los colores, con la fuente y con el mensaje de Idoneo. | Aumento de las ventas en un 3%. |

| Acción | Descripción | Objetivo |
|--|---|---|
| A5. Sorteo promocional de la nueva web ¹³ . | Sorteo de un año de renting gratis. Difusión en redes sociales y en el spot publicitario. Previo registro en la web y seguimiento en redes. | <i>Aumento número de seguidores en Instagram del 10%. Aumento me gusta en Facebook del 10%.</i> |
| A6. Aumento de la inversión en las pujas de Google Ads. | Mediante una estrategia de inversión directa en Google Ads (herramienta de publicidad de Google) se pretenderá posicionarse primero en buscadores. | <i>Aumento ventas del 5%.</i> |
| A7. Campañas en Facebook Ads para aumentar el tráfico a la página. | Mediante una estrategia de inversión directa en Facebook Ads (herramienta de publicidad de Facebook) se pretenderá aumentar el tráfico a la nueva página web. | <i>Aumento tráfico a la página del 5% y de las ventas en un 5%.</i> |
| A8. Estrategia push. | Redactar una serie de documentos simplificados acerca del renting y sus beneficios y repartirlos a los concesionarios. | <i>Aumento ventas 3% a través de concesionarios.</i> |

¹³ Hace referencia a la acción sobre la creación de la nueva web que veremos más adelante

5.3. Acciones dedicadas a la mejora de la imagen corporativa

Estas acciones tendrán como objetivo la mejora de la imagen de marca. Para ello se llevarán a cabo acciones que persigan mostrar a los consumidores los valores positivos de la marca, la transparencia total y el trato orientado al cliente de la marca.

Tabla 13. Acciones dedicadas a la mejora de la imagen corporativa

| Acción | Descripción | Objetivo |
|--|--|--|
| A9. Estudio sobre cambios web. | Análisis crítico de la web de la empresa y las de la competencia para encontrar fallos y posibles mejoras. | <i>Descubrimiento de errores de tiempo de carga de la página y de “customer experience”</i> |
| A10. Remodelación web | Mediante la contratación de los servicios de una agencia de diseño web se actualizará el diseño de esta para hacerlo más limpio, estructurado e intuitivo. | <i>Aumento del tiempo medio de sesión en un 10%</i> |
| A11. Crear un video corporativo profesional. | Mediante la contratación de una agencia audiovisual crear un set de videos corporativos para implantar en redes sociales, página web, artículos de prensa etc. | <i>Aumento del número de visitas a los perfiles de Idoneo en redes sociales donde se cuelgue el video.</i> |
| A12. Envío masivo del video corporativo a través de email utilizando la herramienta MailChimp. | Mediante esta herramienta de <i>mail marketing</i> se enviará un correo a la base de datos de la empresa con el video corporativo. | <i>Aumento de las reproducciones en YouTube del video corporativo en un 20%.</i> |

5.4. Recomendaciones

Después de establecer las acciones será recomendable revisarlas constantemente mediante indicadores de actuación (KPIs) que veremos más adelante. La acción principal será la A3 (Media for Equity), ya que será la que nos permita competir en medios generalistas sin tener la capacidad adquisitiva necesaria en caso de hacerlo individualmente. Es por eso por lo que una correcta negociación con Mediaset será clave en el proceso.

6. Calendario de implantación

Tabla 14. Calendario de implantación

| PLAN DE ACCIÓN | ENE. 2020 | FEB. 2020 | MAR. 2020 | ABR. 2020 | MAY. 2020 | JUN. 2020 | JUL. 2020 | AGO. 2020 | SEPT. 2020 | OCT. 2020 | NOV. 2020 | DIC. 2020 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| A1. Entrevista y publicación en autonocion.com. | | | | | | | | | | | | |
| A2. Conferencia en la feria de emprendimiento Startup Olé. | | | | | | | | | | | | |
| A3. Media for equity. | | | | | | | | | | | | |
| A4. Banners en periódicos digitales. | | | | | | | | | | | | |
| A5. Sorteo promocional de la nueva web. | | | | | | | | | | | | |
| A6. Aumento de la inversión en las pujas de Google Ads. | | | | | | | | | | | | |

| PLAN DE ACCIÓN | ENE. 2020 | FEB. 2020 | MAR. 2020 | ABR. 2020 | MAY. 2020 | JUN. 2020 | JUL. 2020 | AGO. 2020 | SEPT. 2020 | OCT. 2020 | NOV. 2020 | DIC. 2020 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| A7. Campañas en Facebook Ads. | | | | | | | | | | | | |
| A8. Estrategia push. | | | | | | | | | | | | |
| A9. Estudio sobre cambios web. | | | | | | | | | | | | |
| A10. Remodelación web. | | | | | | | | | | | | |
| A11. Crear un video corporativo profesional | | | | | | | | | | | | |
| A12. Estrategia de <i>mail marketing</i> | | | | | | | | | | | | |

Cabe destacar cierto aspecto referente a la decisión de establecer las fechas señaladas en el anterior calendario. Las acciones A6 y A7 representan la manera más inmediata de obtener leads para la empresa. El motivo de que se hayan dispuesto tres meses antes de enero (A6) y tres meses antes de septiembre (A7) es debido a la **estacionalidad** del producto en cuestión. Durante el verano los clientes potenciales están despreocupados y no demandan contratos de renting, ya que están disfrutando de sus vacaciones estivales y no dedican tiempo a solicitar un renting. El caso de enero es diferente, ya que los consumidores vienen de un mes de mucho gasto (diciembre) y durante enero la liquidez que poseen no es elevada, por lo que no se preocupan en solicitar un renting. Por ello estas dos acciones están situadas **antes** de estos meses de baja demanda. El objetivo es exprimir al máximo las ventas potenciales a sabiendas de que durante estos meses las ventas serán bajas.

7. Medición de resultados y sistema de control

Los objetivos del plan de acción deberán ser medidos y controlados durante el proceso de implantación, actuación y resultados finales. Para ello se deberán fijar los indicadores clave o KPIs (Key Performance Indicator)¹⁴, de forma que podamos medir cuantitativamente el desempeño de las acciones.

Tabla 15. Medición de resultados con posibles KPIs

| Acción | KPI | Herramienta/plataforma |
|--|---|---|
| A1. Entrevista y publicación en autonocion.com. | Aumento tráfico orgánico. | Google Analytics. |
| A2. Conferencia en la feria de emprendimiento Startup Olé. | Aumento tráfico orgánico. | Google Analytics. |
| A3. Media for equity. | Aumento búsquedas en Google, contactos por correo y teléfono. | Google Analytics y gestor CRM. |
| A4. Banners en periódicos digitales. | Aumento cifra de ventas. | Gestor CRM y Google Analytics. |
| A5. Sorteo promocional de la nueva web. | Aumento de seguidores y <i>likes</i> o <i>me gusta</i> en redes sociales. Aumento del tráfico a la web. | Google Analytics, Facebook Ads y Content Creator. |
| A6. Aumento de la inversión en las pujas de Google Ads. | Aumento de la cifra de ventas. | Google Analytics y gestor CRM. |
| A7. Campañas en Facebook Ads. | Aumento de la cifra de ventas. | Google Analytics, Facebook Ads y gestor CRM. |
| A8. Estrategia push. | Aumento cifra de ventas provenientes de concesionario. | Google Analytics y gestor CRM. |
| A9. Estudio sobre cambios web. | Número de errores encontrados. | Gestor de incidencias web. |
| A10. Remodelación web. | Aumento del tiempo medio de sesión. | Google Analytics. |
| A11. Crear un video corporativo profesional | Aumento de visualizaciones del video en redes sociales. | YouTube, Facebook e Instagram. |

¹⁴ KPIs serán todos aquellos indicadores o estadísticas que nos informen acerca del desempeño de una acción, del resultado de esta etc.

| Acción | KPI | Herramienta/plataforma |
|--|---|--------------------------------|
| A12. Estrategia de <i>mail marketing</i> | Aumento de visualizaciones del video en redes sociales. | YouTube, Facebook e Instagram. |

8. Conclusiones

El sector del renting de vehículos en España se está desarrollando rápidamente. Como podíamos observar en los datos de la Agencia de Renting Española (AER), el número de vehículos matriculados destinados únicamente al renting crece sistemáticamente todos los años.

Dicho crecimiento se debe a diversos motivos, como el abandono de los vehículos antiguos, la demanda de vehículos nuevos menos contaminantes, las políticas gubernamentales que abogan por los coches de contaminación reducida etc. Así mismo, las tendencias sociales derivan en la misma dirección.

La propiedad de un bien está tendiendo a ser menos popular. Los nuevos modelos de adquisición de bienes están tomando fuerza. Modelos económico-financieros como el leasing, el renting o el alquiler permiten a las personas físicas o jurídicas disfrutar de un bien sin tener que desembolsar una jugosa cuantía inicial. De esta forma solo deberán preocuparse por las cuotas mensuales del usufructo de dicho bien.

Dicho cambio social y económico ha propiciado el florecimiento de empresas dedicadas a la mediación (resellers) entre las grandes casas fabricantes de vehículos, las operadoras de renting, los concesionarios tradicionales y el cliente final. Dichas empresas actúan como resellers, dando promoción y distribución al producto final de las grandes operadoras: los contratos de renting.

Así pues, la empresa analizada durante el estudio (Idoneo Mobility S.L.), que ha trabajado en el sector del renting de vehículos durante algo más de dos años, ha manifestado la necesidad y el deseo de crecer dentro del mismo. Es por ello por lo que el motivo y finalidad de este trabajo es ofrecer a dicha empresa un análisis sectorial y económico del mercado en el que se mueve, junto con una serie de acciones destinadas a cumplir los objetivos del plan de marketing.

Una vez realizado el trabajo y propuestas las acciones correspondientes se ha llegado a la conclusión que, para lograr los objetivos principales planteados (aumento de notoriedad, de imagen de marca y de cuota de mercado), haría falta la realización de acciones comerciales en medios tradicionales (TV).

Dado que el costo de dichas acciones en los soportes tradicionales es demasiado elevado para una startup como Idoneo, se ha llegado a la conclusión que deberá afrontar el problema mediante una formula denominada *Media for equity*, la cual ofrece la posibilidad de promoción en grandes soportes y medios mediante la cesión de cierta parte de la masa accionarial de la empresa a dichas compañías de medios.

El resto de los objetivos del plan de marketing (aumento cuota de mercado e imagen de marca) se afrontarán mediante un *mix* de tácticas de marketing digital y tradicionales, las cuales otorgarán a Idoneo una nueva imagen corporativa.

Cabe mencionar los límites de crecimiento que tiene Idoneo Mobility. Dada la naturaleza de sus objetivos será necesaria una fuerte inversión y la aceptación, prácticamente obligatoria, del sistema de Media for equity planteado. En el panorama español todavía no existe ninguna empresa de renting consolidada como líder indiscutible del mismo, lo cual es una oportunidad para Idoneo. Dicha oportunidad deberá explotarse con brevedad, ya que el sector se encuentra en crecimiento, y la pertenencia al mismo de forma indefinida no es una certeza absoluta.

9. Bibliografía

- AER. (2 de Septiembre de 2019). *Asociación Española de Renting de Vehículos*. Obtenido de <https://ae-renting.es/>
- Chapman, A. (10 de Enero de 2018). *Empresas creciendo bien*. Obtenido de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- EFE España. (9 de Marzo de 2019). *EFE*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-incertidumbre-en-el-automovil-dispara-crecimiento-del-renting/10003-3919705>
- Espinosa, R. (Septiembre de 2016). *RobertEspinosa*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Galán, J. (2014). *Diseño Organizativo*. Madrid, España: Parainfo.
- Google. (10 de Enero de 2020). *Google Imágenes*. Obtenido de <https://www.google.es/imghp?hl=es>
- Halligan, B. (2009). *Inbound Marketing.: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Halligan, B. (2009). *Inbound Marketing.: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. John Wiley & Sons.
- idoneo. (1 de Enero de 2018). *idoneo.es*. Obtenido de Idoneo.es: <https://idoneo.es/sobre-nosotros>
- Instituto Nacional de Estadística. (10 de Enero de 2020). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/ipc_prensa.htm
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ruiz-Tapiador, T. (17 de Octubre de 2016). *Cinco Días El País*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/17/empresas/1476722106_204706.html
- Sabi. (20 de Enero de 2020). *Sabi*. Obtenido de https://sabi-bvdinfo-com.umbral.unirioja.es/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=DTPCHLMZK0T4SXV#
- Salinas, R. (2019). *Direcciones de Desarrollo I: Expansión y Reestructuración*. Logroño.

