



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Plan de negocio emprendedor: AlldriveGT, empresa de importación de vehículos del mercado alemán.

Presentado por Sergio Niebla Jaspers

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 14/07/2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO ACTUAL.....	4
1.1. Descripción de la línea de negocio actual.....	5
1.2. Definición de la idea de negocio.....	7
1.3. Especificación del mercado de referencia, el mercado relevante y la estrategia de cobertura.....	7
1.4. Competencia directa e indirecta y competidores más próximos por la forma de producto.....	8
1.5. El ciclo de vida del producto.....	8
1.6. Análisis DAFO.....	12
1.7. Elección de un posicionamiento.....	13
CAPITULO II.....	14
ENTORNO.....	14
2.1. Entorno económico.....	15
2.2. Entorno político.....	17
2.3. Entorno sociocultural.....	17
2.4. Entorno tecnológico.....	17
2.4.1. Penetración del Vehículo eléctrico.....	18
2.4.2. Desarrollo de infraestructuras de recarga.....	19
CAPITULO III.....	20
SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	20
3.1. Estrategia de segmentación.....	21
3.1.1. Beneficios de la segmentación del mercado.....	21
3.2. Recogida de información.....	22
CAPITULO IV.....	26
MARKETING OPERATIVO.....	26
4.1. Marketing operativo.....	27
4.1.1. Características:.....	27
4.2. Funciones básicas del Marketing Operativo: Producto, Precio y Distribución.....	27
4.2.1. Descripción del producto:.....	27
4.2.2. Precio.....	28
4.2.3. Distribución.....	28

4.2.3.1.	Cambio al medio digital	29
4.2.3.2.	Digitalización del concesionario	30
4.2.3.3.	Los soportes digitales	31
CAPITULO V		35
PLAN DE VIABILIDAD		35
5.1.	Estrategia de precios.	38
5.2	Estimación de costes.	36
5.3.	Plan de Viabilidad Económica	40
CAPÍTULO VI		44
CONCLUSIÓN		44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		46

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge a raíz de dos de mis grandes pasiones: los vehículos y los negocios. En mi adolescencia, tenía gran afición por el motociclismo, y trataba de abaratar todo lo posible el mantenimiento de la que tenía en aquel momento. Al ver la necesidad de otras personas de encontrar recambios o piezas para modificar su moto o el rendimiento de su motor comencé a dedicarme a la compraventa de éstas a través de redes sociales y foros especializados en motociclismo. Con el tiempo, esto me llevó a hacer lo mismo con los coches, hasta llegar a tener el capital suficiente para poder comprar uno, repararlo y revenderlo. Aquí empecé a dedicarme a la compraventa de vehículos, lo que me lleva hasta el presente, donde continúo desarrollando la misma actividad, pero de forma profesional y con una mayor inversión. Actualmente me dedico a la importación de vehículos del mayor parque automovilístico de Europa: Alemania.

De cara a realizar este trabajo de fin de grado, me he propuesto basarlo en mi experiencia personal con el mundo de la automoción, más en concreto el mercado de importación de vehículos, y donde debido a las circunstancias socioeconómicas actuales, también se me plantea la necesidad de buscar otras líneas de negocio alternativas como puede ser el mercado de los recambios automovilísticos o la venta de vehículos de coleccionismo. Dos mercados los cuales están dirigidos directamente a dos segmentos de mercado opuestos.

En este trabajo perseguiré dos objetivos, que son: el análisis del entorno del mercado automovilístico y sus tendencias, las cuales evolucionan con el transcurso del tiempo debido a las nuevas tecnologías, las nuevas normativas de emisiones, o la crisis sanitaria la cual estamos hemos atravesado.

Para ello determinaremos nuestro público objetivo (*target*), buscaremos los mejores canales de distribución y los contrastaremos con los utilizados actualmente. También haremos una valoración a cerca de la viabilidad de este negocio, y determinar si es un negocio con futuro y rentable, o debemos encontrar otra línea de negocio.



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO ACTUAL.

1.1. Descripción de la línea de negocio actual

En este apartado vamos a hacer una descripción de la línea de negocio actual, a través de la que explicaré en qué se basa el negocio actual, y a través de la metodología de lienzo de negocios (*canvas business model*) podremos ver el diseño de esta línea de negocio. Este modelo creado por Alexander Osterwalder es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

El mercado de la automoción es un negocio que representa un 10% del PIB nacional y que emplea al 9% de la población activa, lo cual indica que la industria de la automoción es una de las más importantes a nivel nacional.

Nuestro modelo de negocio actual está pensado para evitar la mayoría de los costes fijos que pueda tener otro negocio de venta de vehículos, ya que prescindimos de unas instalaciones físicas donde tener exposición lo cual es una de las cosas que nos diferencia del resto de concesionarios de vehículos y, es un dato importante a tener en cuenta, ya que se ha producido una gran caída en el tráfico de exposición de un 62% entre 2007 y 2018, lo cual quiere decir que el cliente visita de media menos veces el concesionario porque hace la prospección del vehículo que quiere a través de internet y, cuando acude a la concesión, es porque busca principalmente las condiciones de compra y financiación o las opciones de recompra de su vehículo usado.

Nuestro modelo consiste en la venta de vehículos de gama media-alta de importación, venta la cual realizamos a través de distintas plataformas digitales (*Marketplace*) especializados en la venta de vehículos de ocasión y pagina web propia.

Nos encargamos de todo el proceso de compra de un vehículo, buscando siempre la mejor opción para el cliente, pasando este por un asesoramiento personal por nuestra parte para poder tomar una decisión más acertada a la hora de elegir el vehículo, y que sea el que cubre sus necesidades.

El producto que ofrecemos son vehículos de ocasión del mayor parque automovilístico de Europa, que es Alemania. Donde podemos encontrar un gran abanico de distintos modelos, distintas motorizaciones, y un amplio listado de equipamiento extra, y todos ellos siempre con menor kilometraje y mejores precios en comparación con el mercado nacional.

Tabla 1.1: Canvas business model

<p>ASOCIADOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores -Concesionarios -Talleres de mecánica -Talleres de limpieza integral de vehículos -Empresas de publicidad 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda personalizada -Asesoramiento al cliente -Entregas en plazo -Compraventa -Recompra de vehículos de clientes: la recompra de vehículos vendidos con anterioridad a un cliente es otra línea de negocio, ya que se conoce el historial del vehículo, lo cual da una mayor seguridad a la hora de la compra, y este cliente está dispuesto a entregarlo como parte de pago de otro vehículo o a un menor precio que el de mercado a cambio de que sea una transacción rápida. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecemos vehículos de reestreno en un estado inmejorable, con pocos km, muchos extras a un precio de mercado notablemente mejor que el mercado nacional. -Atendemos a todos aquellos clientes que necesitan de un asesoramiento personal para buscar el vehículo que mejor se adapte a sus necesidades y que quiera ahorrar dinero respecto a la compra del mismo vehículo nuevo. -Gran ahorro en tiempo de búsqueda. -Buen servicio postventa. 	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio pre y post venta de calidad. -Interactuación con el cliente a través de redes sociales. -Buen soporte a nivel de problemas técnicos. 	<p>SEGMENTOS DE CONSUMIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Segmento 1: CLIENTES CAPRICHOSOS que desean un vehículo específico con una configuración concreta. Saben perfectamente lo que buscan y no les importa esperar a cambio de que se encuentre el vehículo que quieren. -Segmento 2: CLIENTES FUGACES, que buscan cambiar de vehículo en muy cortos plazos de tiempo. No tienen un vehículo concreto en mente, pero si existe un vehículo en stock que le pueda cuadrar se realiza una venta rápida. -Segmento 3 CLIENTES DIANA, son los clientes que quieren un vehículo del cual disponemos en stock, tienen otras ofertas sobre la mesa, pero si les convence tras negociar acaban comprando. Se debe remarcar todo el potencial del vehículo, sobre todo los extras que no tengan las otras opciones.
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costes fijos: <ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento página web -Suscripción Marketplace Costes variables: <ul style="list-style-type: none"> -Gastos de gestión (cambios de titularidad) -Gastos de matriculación del vehículo -Gastos de limpieza del vehículo -Coste del vehículo 		<p>FLUJOS DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -La principal fuente de ingresos es el margen por honorarios que se incrementa en el precio final del vehículo. -El método de pago es la transferencia bancaria, o el cheque bancario. 		
<p>PRODUCTO</p>		<p>MERCADO</p>		

Fuente: Elaboración propia

1.2. Definición de la idea de negocio

El negocio sobre el que vamos a hacer referencia en este plan de negocio es el de venta online de vehículos de gama alta de importación alemana y usados con alta cilindrada o gran potencia, con entrega en el domicilio del cliente.

La categoría de nuestro negocio es la de transporte. Mientras que la forma del producto son los vehículos, y el producto los vehículos de gama alta de importación y usados.

Nuestro público objetivo son todos aquellos consumidores que buscan un vehículo de gama alta o de lujo con una alta cilindrada que están dispuestos a pagar más que por un coche convencional y que quieren ahorrar una cantidad considerable respecto de la compra de este en estado nuevo. También aquellos que por falta de tiempo de búsqueda o conocimientos de automovilismo recurran a nuestro servicio, en búsqueda de un asesoramiento para dar con el vehículo idóneo.

La necesidad que intentamos cubrir es aquella que tiene un determinado segmento al que le gusta viajar en coche de gama alta, ya sea por seguridad, por que vaya a recorrer grandes distancias o por el hecho de pertenecer a un grupo selecto determinado.

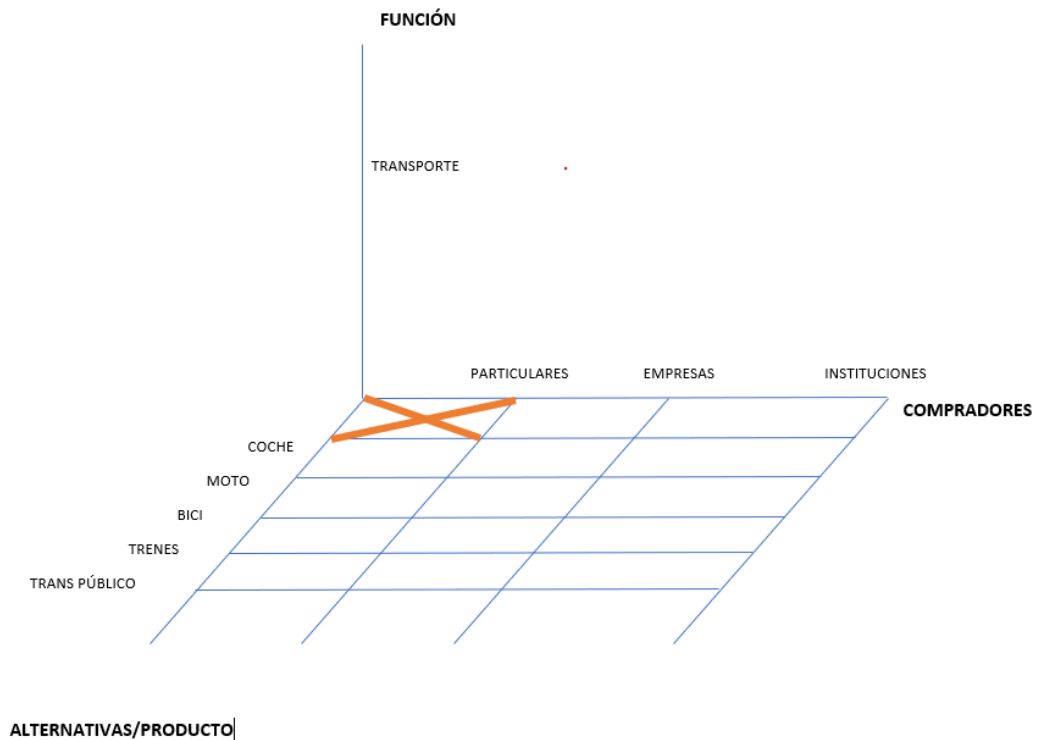
La monetización de nuestro producto se dará incluyendo en el precio un margen de beneficio por la diferencia de precios entre el mercado español y el alemán, en el cual también serán incluidos nuestros honorarios por servicios prestados, tales como la importación del vehículo, el servicio postventa y el asesoramiento. Esta monetización será muy dependiente de cada venta en función de las necesidades del consumidor.

1.3. Especificación del mercado de referencia, el mercado relevante y la estrategia de cobertura.

Para conocer nuestro mercado de referencia recurriremos a las tres dimensiones donde tendremos que saber la función, quiénes son nuestros consumidores y sus necesidades/alternativas. Por lo que, partiendo de lo anteriormente dicho, nuestro grupo de consumidores está definido por particulares, empresas, o instituciones que busquen comprar un coche de gama media-alta y/o empresas que necesiten vehículos para su flota a un precio más accesible.

Las necesidades/alternativas son el tipo de transporte (coche, moto, bicicleta, trenes, transporte público). Y la función es la de transporte.

Figura 1.2: Estrategia de cobertura



Fuente: elaboración propia adaptada del grafico de Abell (1980)

El mercado relevante al que nos dirigimos son los vehículos, y nuestro producto-mercado son los vehículos de lujo.

1.4. Competencia directa e indirecta y competidores más próximos por la forma de producto.

Siguiendo un análisis de competencia podemos dividir nuestra competencia en directa e indirecta. Nuestra competencia directa son todas aquellas empresas de venta de vehículos a nivel nacional, ya que nuestro rango de actuación es a nivel nacional. En el sector del automovilismo existen muchas empresas que se dedican al segmento de lujo, las cuales también son competencia directa. A nivel provincial no tenemos competencia ya que no existe actualmente ninguna empresa que se dedique al mismo segmento. En cuanto a la competencia indirecta son todos aquellos negocios/empresas que vendan medios de transporte, desde concesionarios de vehículos nuevos, hasta los transportes públicos, o privados.

1.5. El ciclo de vida del producto

El negocio propuesto se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que es un producto para el cual siempre hay consumidores con alto nivel adquisitivo dispuestos a gastar su dinero en este tipo de vehículos, los cuales pronto dejarán de fabricarse y consecuentemente su precio se incrementará en los próximos años.

Por este motivo debemos tener en cuenta que este tipo de vehículos empezaran a dejar de venderse a un gran público para empezar a venderse a aquellos que pueden seguir permitiéndose tener un coche de estas especificaciones, debido al incremento de sus mantenimientos o tasas municipales. A esta situación siempre se puede responder con una modificación del producto y vendiendo coches con motores más tecnológicos como puede ser el motor híbrido o el eléctrico de alta potencia, pero por ahora nos mantendremos en nuestro segmento, a no ser que veamos la necesidad de pivotar en nuestro negocio.

Es un negocio el cual podría pasar a una etapa de declive en un corto tiempo respecto a la alta cilindrada de esta serie de vehículos, lo cual no quiere decir que deje de generar caja.

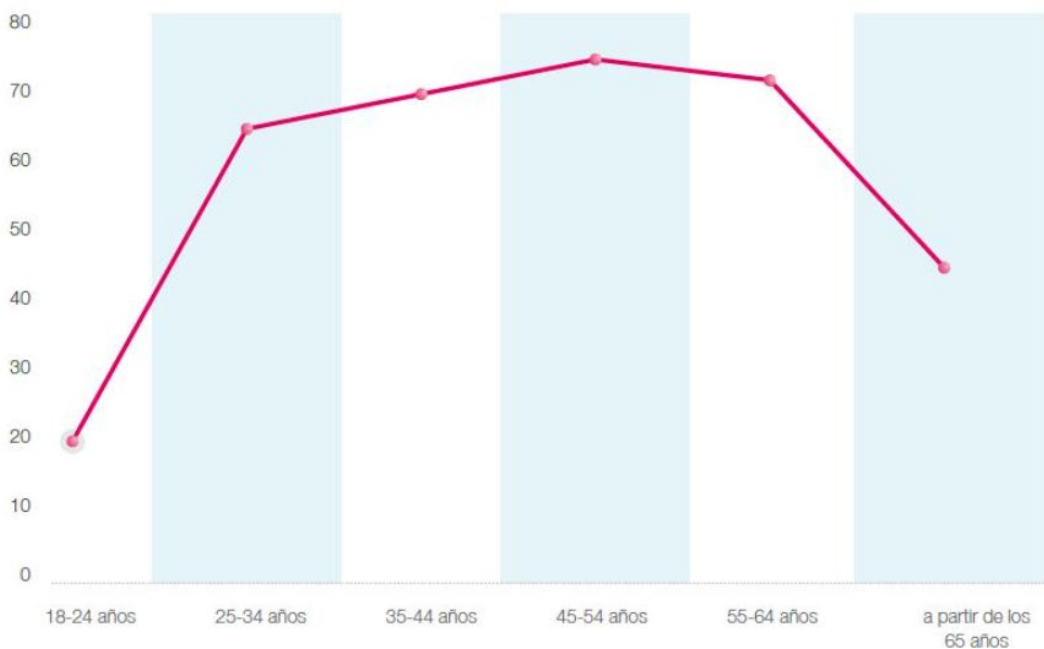
La estrategia que seguir es la de dar un servicio de calidad y de exclusividad al cliente con mejora constante, otra estrategia a seguir es una intensa campaña publicitaria para darse a conocer a nuestro público objetivo.

El ciclo de vida del automóvil en España.

Un estudio del Observatorio Cetelem (2013) dice que el ciclo de vida del automóvil en España está vinculado al de las personas. Es decir, que nos acompaña en las distintas etapas de nuestra vida. Y por consiguiente el tipo de vehículo dependerá también de esta. Por lo que, al comienzo de nuestra vida, siendo dependientes de nuestra familia, nos desplazamos cuando ellos se desplazan. A medida que vamos adquiriendo independencia en nuestras vidas nos empezamos a desplazar de forma autónoma. La etapa que más marca los cambios es la edad adulta, en la que tendremos continuos cambios, ya sean personales o profesionales, y los que van a tener una directa relación con el automóvil.

El siguiente gráfico es según Cetelem (2013) el ciclo de vida del automóvil teniendo en cuenta la edad como factor relevante.

Gráfico 1.3: Representación teórica de la propiedad y uso automóvil en función de la edad.

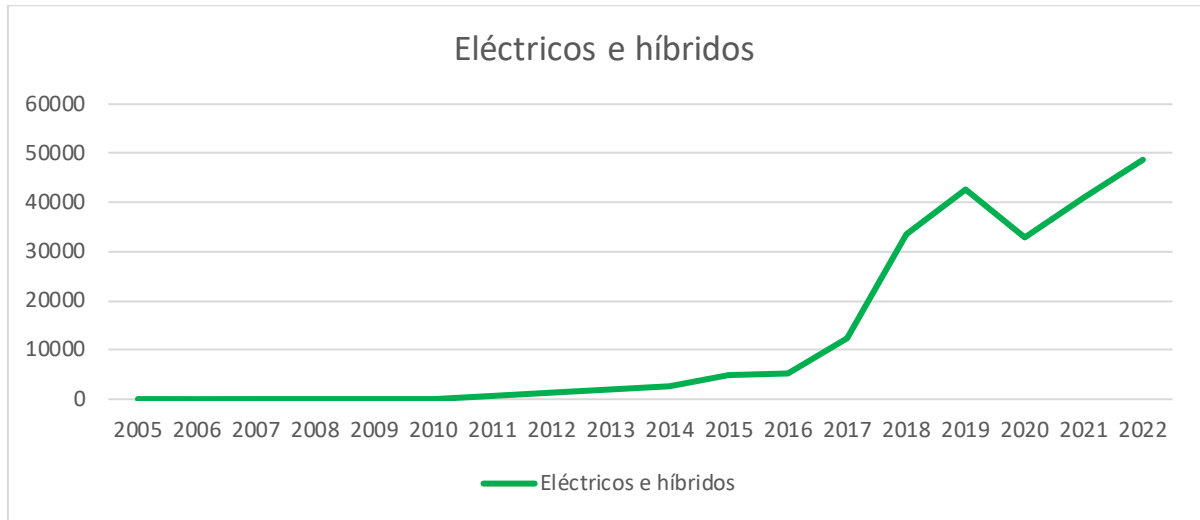


Fuente: BPE

También vamos a analizar el ciclo de vida del automóvil en España teniendo en cuenta como factor relevante el tipo de motorización. (Combustión vs eléctrico).

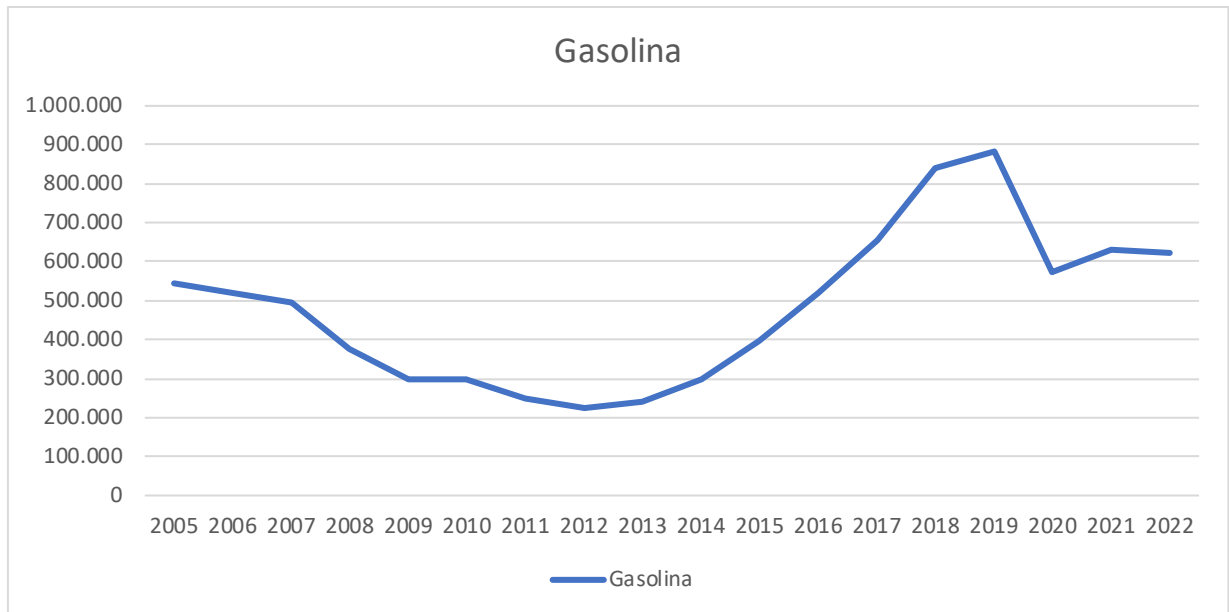
El vehículo de combustión está entrando en una etapa de declive por una serie de factores políticos, mientras que los vehículos eléctricos están en una clara etapa de crecimiento. Esto se debe a una transición forzada de la industria automovilística hacia la movilidad eléctrica por motivos políticos y también ecológicos, lo cual está provocando que los consumidores modifiquen sus tendencias de compra.

Gráfico 1.4: Representación volumen de ventas de vehículos eléctricos en función del tiempo



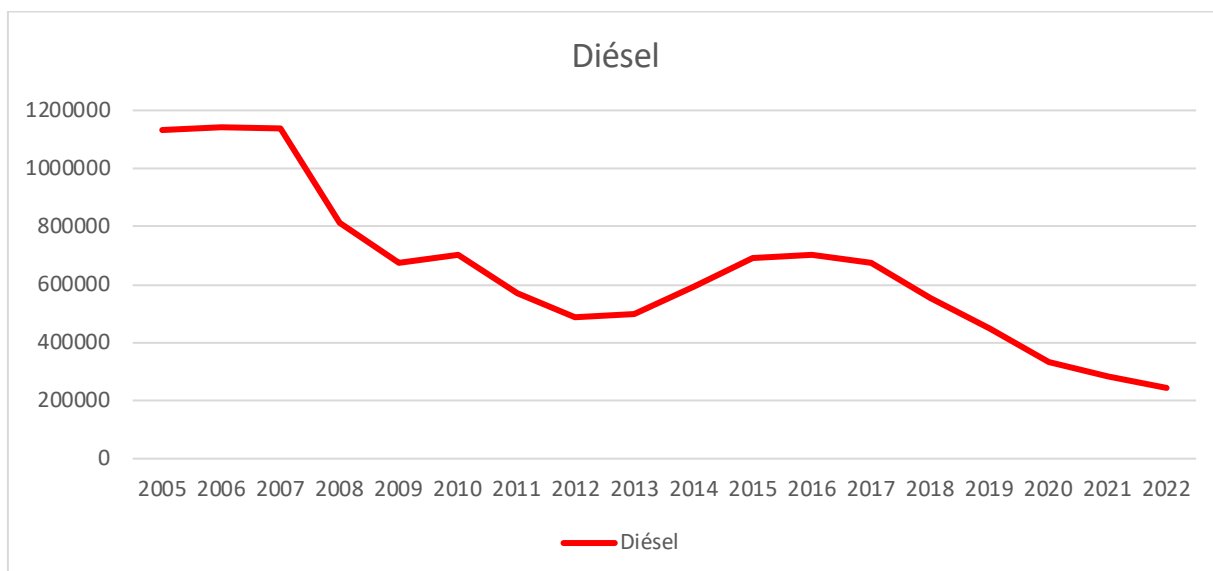
Fuente: elaboración propia con datos del anuario estadístico DGT (2020)

Gráfico 1.5: Representación del volumen de ventas de vehículos gasolina en función del tiempo



Fuente: elaboración propia

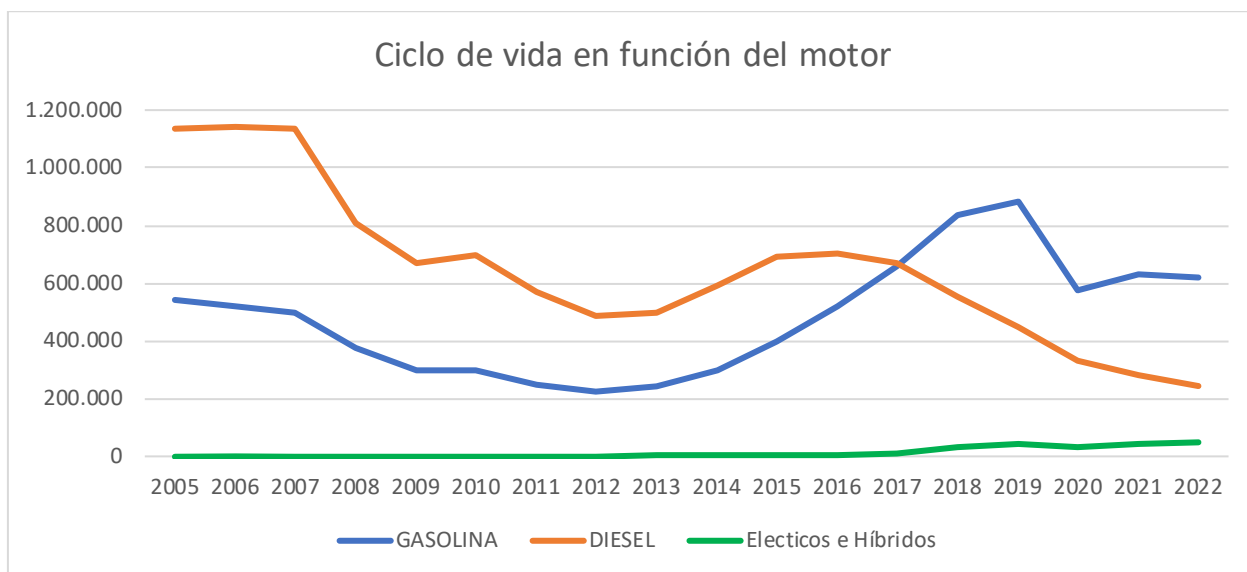
Gráfico 1.6: Representación del volumen de ventas de vehículos diésel en función del tiempo



Fuente: elaboración propia con datos del anuario estadístico DGT (2020)

En el gráfico a continuación observamos una clara tendencia bajista para los vehículos de motor diésel y también a partir de 2018 un cambio de tendencia para los vehículos gasolina, el cual se acentúa mucho en el año 2020 por la pandemia. En cuanto a los vehículos eléctricos hemos podido observar un claro crecimiento en los últimos años, a pesar de que es un crecimiento que progresa lento, es un crecimiento constante hacia la transición.

Gráfico 1.7: Ciclo de vida en función del motor.



Fuente: elaboración propia con datos del anuario estadístico DGT (2020)

Tabla 1.8: Ventas en función de combustible.

	GASOLINA	DIESEL	Electricos e Híbridos
2005	542.847	1133843	17
2006	518.708	1141903	16
2007	495.877	1137897	32
2008	375532	809875	31
2009	298852	672242	83
2010	299637	700190	183
2011	249180	567974	534
2012	224403	485043	1192
2013	241183	499031	2091
2014	297376	590152	2597
2015	395962	693152	5003
2016	521147	703727	5230
2017	657290	672295	12426
2018	838758	552507	33493
2019	882995	449791	42595
2020	573864	332482	32750
2021	630225	282243	41155
2022	622389	243750	48696

Fuente: elaboración propia con datos del anuario estadístico DGT (2020)

1.6. Análisis DAFO

A continuación, presentamos un análisis DAFO, donde recogemos algunos de los puntos débiles y fuertes del negocio.

Debilidades:

- Inversión inicial grande: hay que tener capital suficiente para comprar las primeras unidades.

Amenazas:

- Cambios de regulaciones gubernamentales: las nuevas regulaciones de emisiones son un impedimento para la venta de vehículos de gran motorización.
- Elevada competencia: el mercado del automóvil la competencia puede ser muy intensa, es un mercado muy saturado, lo que dificulta la penetración en el mercado y la captación de clientes.

Fortalezas:

- Margen de beneficio: estos vehículos suelen tener un margen de beneficio mayor que el de los coches de gama media o baja, es decir, se pueden obtener mayores ganancias por vehículo vendido.
- Confianza: muchos de los compradores son leales y confían por lo que repiten la compra con nosotros.
- Cercanía a Madrid.

- Productos exclusivos: estos vehículos pueden ser muy exclusivos y ofrecen características y prestaciones únicas que los diferencian de los vehículos de gama media o baja, esto puede atraer clientes leales y exclusivos.

Oportunidades:

- Demanda creciente: a medida que la economía global sigue creciendo, la demanda de vehículos de lujo también podría aumentar, especialmente en mercados emergentes.
- Innovación tecnológica: las marcas de vehículos de lujo cada vez invierten más en tecnología avanzada para mejorar la experiencia del usuario y la seguridad en la conducción, por lo que se pueden ofrecer características exclusivas.
- Cambios en la cultura de trabajo: la pandemia ha llevado a una mayor adopción del trabajo remoto, por lo que más personas trabajan desde cualquier lugar y esto podría aumentar la demanda de vehículos de gama media-alta.

Tabla 1.9: Análisis DAFO

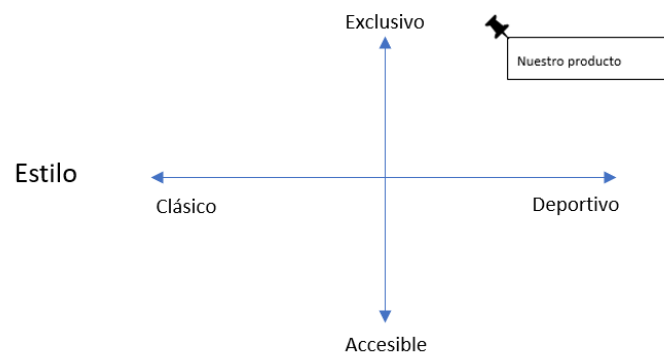
DAFO	De origen interno	De origen externo
Puntos débiles	DEBILIDADES Inversión inicial grande	AMENAZAS Cambios de regulaciones Elevada competencia
Puntos fuertes	FORTALEZAS Margen de beneficio alto Confianza Productos exclusivos Cercanía a Madrid	OPORTUNIDADES Demanda creciente Innovación tecnológica Cambios en la cultura de trabajo

Fuente: elaboración propia

1.7. Elección de un posicionamiento.

Para determinar el posicionamiento que queremos obtener dentro de nuestro mercado nos guiaremos por el estilo de vehículo, donde se ha escogido la relación “exclusividad y accesibilidad” y “clásico y deportivo”, donde nos queremos posicionar en la parte de exclusividad alta y vehículos deportivos. Diferenciándonos de la competencia en cuanto a exclusividad del producto.

Figura 1.10: Mapa de posicionamiento.



Fuente: elaboración propia



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPITULO II

ENTORNO

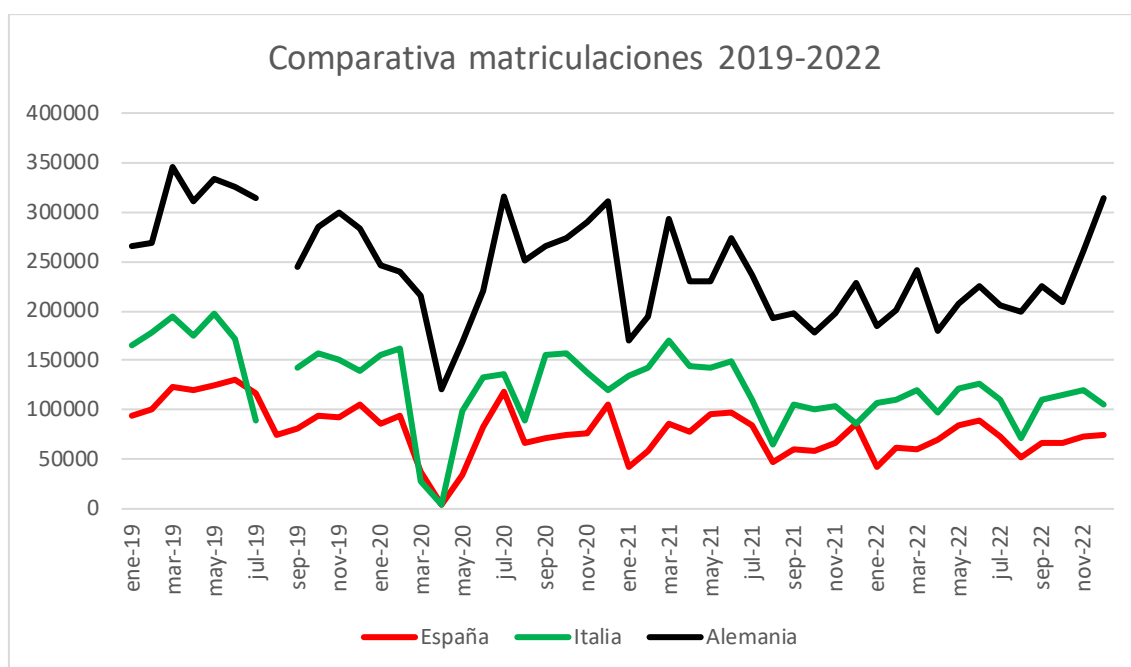
2.1. Entorno económico

La economía española se encontraba en un momento de recuperación económica respecto de los últimos años, donde estaba experimentando un crecimiento promedio de 2,8% entre los años 2015 y 2018. El crecimiento estimado por el FMI para el año 2019 era del 2%, con un consumo privado más lento, y donde a pesar de existir un aumento de los sueldos reales, se ha dado el crecimiento con el ritmo más lento desde el año 2014 en el consumo privado, debido al incremento que se ha producido del nivel de ahorros provisionales en los hogares españoles.

Actualmente nos encontramos en una situación de crisis mundial, en la cual hemos pasado por un estado de alarma producido por un brote de COVID-19. Debido a esta crisis el crecimiento económico ha caído drásticamente con una previsión de una caída del crecimiento económico de -8% en 2020, y que en el año 2021 llegue a subir a un 4,3% según la recuperación económica global posterior a la pandemia.

Esta situación de crisis actual no deja bien parado al sector del automóvil, el cual se ha derrumbado por completo debido a las pocas ventas realizadas en abril, y mayo. En estos meses podemos apreciar la fuerte caída si comparamos el mes de abril de 2020 con el del año anterior, donde vemos que la venta de vehículos de pasajeros ha sido de 4.163 en 2020 frente a los 119.417 vehículos vendidos en abril de 2019, lo que supone un 96,51% menos de ventas. También la venta de vehículos comerciales se ha visto igual de perjudicada, ya que haciendo la comparación de los mismos meses vemos que la venta en 2019 fue de 22.312, frente a los 2.670 de 2020, es decir, un 88,03% menos que el año anterior.

Gráfico 2.1: Comparativa matriculaciones 2019-2022



Fuente: elaboración propia

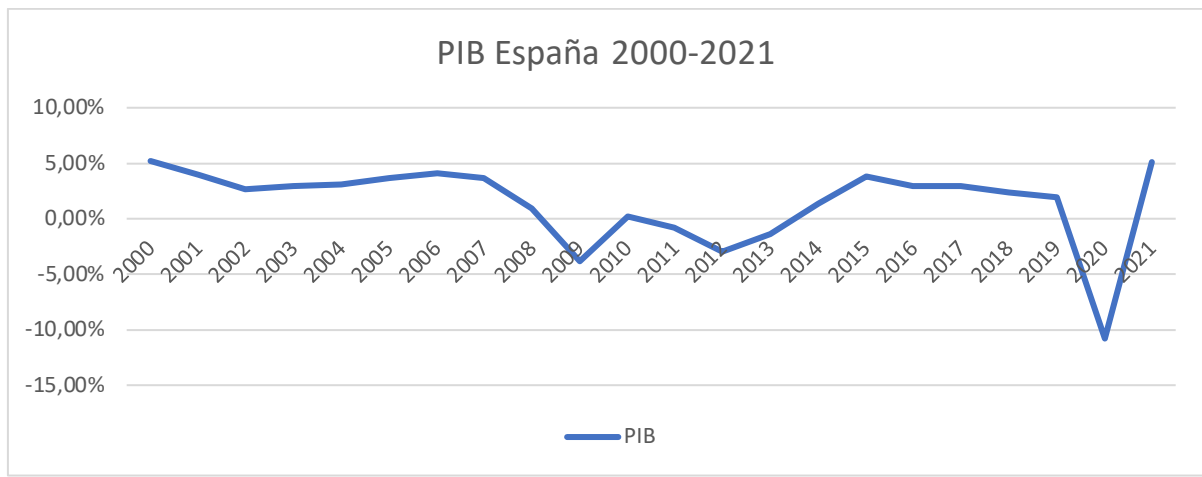
Este gráfico muestra una comparativa de las matriculaciones de vehículos nuevos de pasajeros en 3 países distintos, de los cuales dos de ellos, España e Italia han sufrido las

consecuencias de la crisis sanitaria de forma similar. Alemania a pesar de haber llevado políticas de gestión de la crisis distinta, también se ha visto afectada por un enorme descenso de ventas.

Como hemos comprobado en el gráfico anterior, la compra de un vehículo depende de cómo transcurra la economía de un país. Esto sucede debido al gran gasto que supone comprar un vehículo, ya que nos estamos refiriendo a un producto de consumo con un precio elevado, si lo comparamos con un salario medio, que en España en el año 2019 fue de 27.537 € al año.

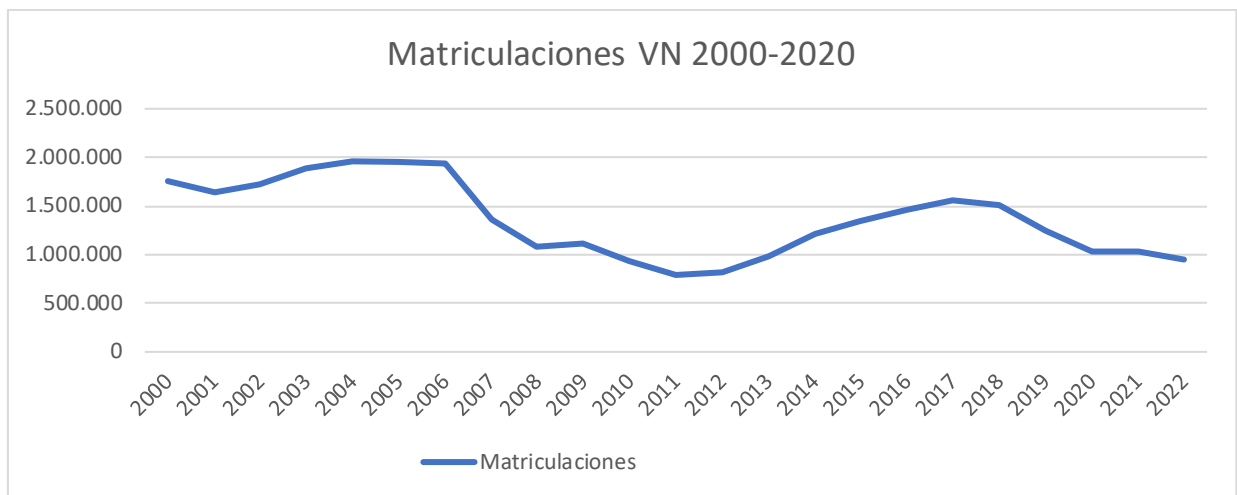
En los siguientes gráficos vemos como se refleja la relación existente entre la economía de un país y la venta de vehículos nuevos. Ambos gráficos tienen la misma tendencia.

Gráfico 2.2: PIB España 2000-2021



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2.3: Matriculaciones Vehículos nuevos 2000-2022



Fuente: elaboración propia

2.2. Entorno político

El contexto político es un factor relevante para el sector de la automoción, en este momento se encuentra gobernando Pedro Sánchez, perteneciente al Partido Socialista, que fue nombrado presidente en 2019 tras unas elecciones generales, y dejando atrás una etapa de incertidumbre política.

En el sector del automóvil se han esperado una serie de reformas por el PSOE para ayudar a dar una estabilidad a este sector. Reformas las cuales deben tomarse desde el plan estratégico de apoyo integral a la automoción, plan el cual ya había sido presentado por el anterior gobierno al final de la legislatura, y que se elaboró con la aportación de toda la cadena de valor del automóvil.

El último plan de movilidad sostenible promovido por el gobierno es el MOVES. La primera edición de este programa de movilidad fue aprobada en 2018 y se dotó con 45 millones de euros. Tras el MOVES I se han aprobado dos planes más de ayuda económica al sector del automóvil que son el MOVES II, y el actual MOVES III. Un proyecto dotado con 100 millones de euros y 400 millones de euros respectivamente (Real Decreto 266/2021, p.42579), que supondrá además de una inversión en reformas legales, un estímulo a la investigación, en cuanto a cambios en la fiscalidad y una apuesta por la formación. Y todo ello, según Sánchez, en el marco de la transición ecológica que persigue el gobierno, y que pretende lograr una renovación del parque nacional de vehículos, incentivando la compra de coches eléctricos.

2.3. Entorno sociocultural

En la sociedad actual predominan dos nuevas ideas las cuales afectan directamente al sector automovilístico, y por consiguiente al número de ventas de vehículos. La transición ecológica que apuesta por las nuevas tecnologías, como los vehículos eléctricos, muchos de ellos sustitutos del coche, y por otro lado la aparición del "carsharing" o uso temporal de vehículos, una gran apuesta por parte de la sociedad a la hora de elegir su modo de transporte, son factores que hacen que la mentalidad de la sociedad actual cambie hacia una tendencia de no hacer gasto en un vehículo nuevo particular como se podía hacer antiguamente.

Todo esto provocado por la falta de sostenibilidad del modelo de movilidad urbana actual desde el punto de vista medioambiental y desde el punto de vista de calidad de vida y bienestar.

La nueva moda de compartir transporte, ya sea compartir motos, coches, bicicletas o patinetes, supone una pérdida de vehículos particulares, según dice el artículo de "Expansión" por cada coche compartido se puede sustituir de 8 a 20 coches privados.

2.4. Entorno tecnológico

Como hemos mencionado anteriormente, el coche eléctrico, uno de los transportes en los que actualmente se está invirtiendo más para la transición ecológica, es lo más importante a destacar a la hora de hablar sobre la tecnología en la actualidad. Las grandes marcas van dejando de lado cada vez más y más rápido los coches de combustión para dar paso a sus nuevos modelos eléctricos, carrera en la cual se

encuentran todas las grandes marcas apostando por tener el mejor coche eléctrico o el que mayor autonomía pueda llegar a tener.

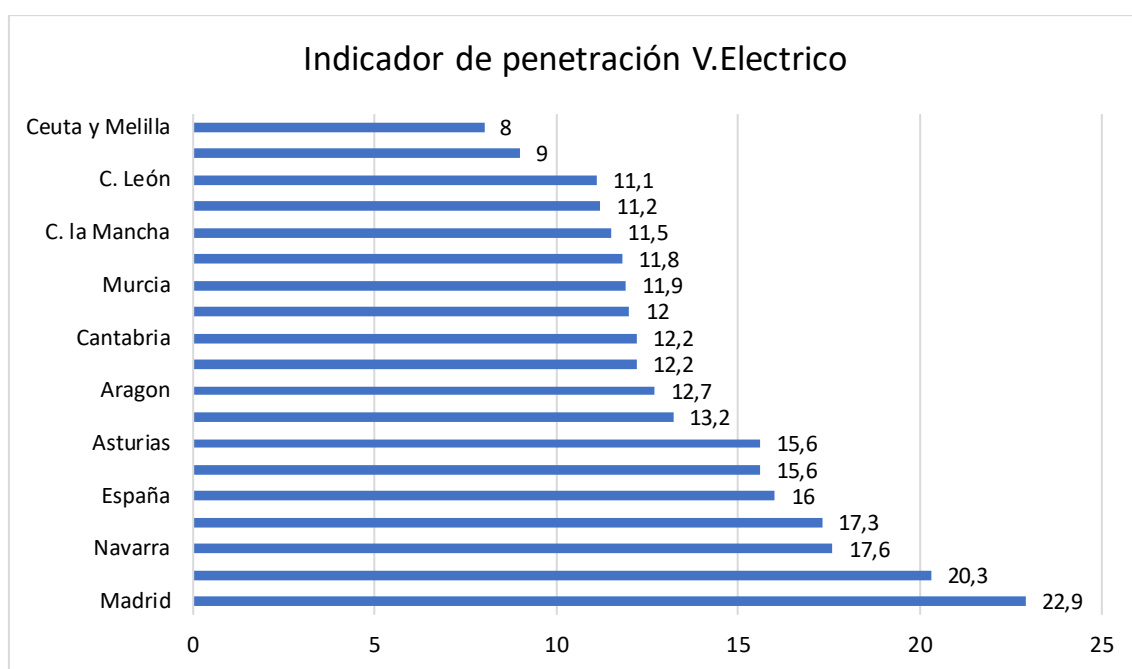
En 2019 las matriculaciones de turismos, vehículos comerciales y cuadríciclos según ANFAC han sido de 19.617 unidades, lo que representa un 42% respecto a 2018 y cuatro veces más que 2016. La mayor parte de las ventas se concentra en los vehículos eléctricos puros, representando un 62% en 2019, mientras que los eléctricos híbridos enchufables representaban el 37,9% del total ese mismo año.

2.4.1. Penetración del Vehículo eléctrico

La penetración obtenida del vehículo eléctrico en 2019 fue del 1,4% en las matriculaciones totales, y al final de 2019 el parque se situó en 56.100 unidades, mientras que las previsiones para final de 2020 son de 78.400 unidades matriculadas.

España cuenta con un aumento de la demanda de vehículos eléctricos en el primer trimestre, pero a pesar de ello con sigue sin establecerse como uno de los referentes en cuanto a parque automovilístico electrificado en Europa. Este ritmo de electrificación crece a un ritmo mayor en los países del entorno europeo, donde eliminan ciertas barreras como el requerimiento de achatarrar un vehículo de más de diez años para acceder a las ayudas económicas que ofrece el estado.

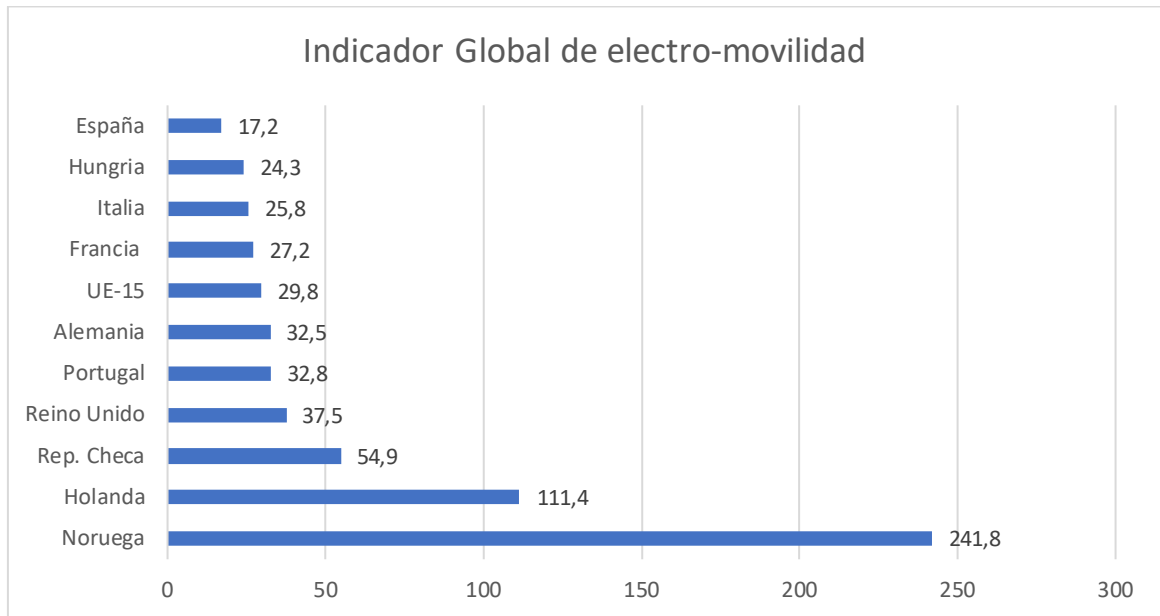
Gráfico 2.4: Indicador penetración Vehículo eléctrico.



Fuente: ANFAC (Índice sobre 100)

En España existe un escaso desarrollo de infraestructuras de recarga públicas por lo cual nos encontramos en última posición del Barómetro de Electromovilidad del primer trimestre del año. Este Indicador que tenemos a continuación está destinado a valorar la penetración de vehículos eléctricos y también la infraestructura de recarga. En este gráfico observamos como España se encuentra en última posición con 17,2 puntos sobre 100, mientras que la media del UE-15 se coloca en 29,8 puntos, y la encabezan Noruega y Holanda con 241,8 puntos y 111,4 puntos respectivamente.

Gráfico 2.5: Indicador global de electromovilidad.



Fuente: ANFAC (Índice sobre 100)

2.4.2. Desarrollo de infraestructuras de recarga

España es el país que está a la cola en el indicador de penetración de infraestructuras de recarga según el barómetro de Electromovilidad.

Esto sitúa a España diez puntos por debajo de la media de Europa (27,3) y muy lejos de países con una clara apuesta por el desarrollo de infraestructura de recarga como Noruega (150,7 puntos), Holanda (121,3) o República Checa (95,6%), esta última que ha hecho un gran esfuerzo en la instalación de puntos de recarga rápida en los últimos meses.

Respecto al despliegue en las comunidades autónomas, Asturias asciende a la primera posición con un grado de cumplimiento de 29 sobre 100, en detrimento de Cataluña que baja su valoración 1 punto para alcanzar los 25,5. La mayoría de las Comunidades Autónomas mantienen estable su posición en la tabla, a excepción de Cantabria que asciende a la cuarta posición con un aumento de 7,2 puntos respecto al trimestre anterior.



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPITULO III

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

3.1. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación de mercado se encarga de ejecutar, diseñar y diferenciar el mercado objetivo de una empresa del resto del mercado general, consiguiendo dividir o segmentar al mercado en diferentes grupos de consumidores relacionados según los elementos que tienen en común.

Para que un segmento de mercado pueda ser considerado como tal, es necesario que cumpla dos requisitos:

1. Que las características que comparten los miembros sean factores de diferenciación respecto de otros grupos.
2. Que los miembros respondan de forma similar a las acciones de marketing realizadas por la empresa.

3.1.1. Beneficios de la segmentación del mercado.

Según Stanton, Walker y Etzel (2004) la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para a empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Así mismo, establecer los grupos de consumidores es una compleja tarea, por lo que existen una serie de criterios a la hora de segmentar:

Determinar grupos de consumidores con las mismas necesidades es harto complejo, tres son

1. Basada en el beneficio buscado por el consumidor: razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto.
2. Enfocada a su comportamiento: utilizada por aquellas empresas que tienen su interés puesto en el desarrollo de estrategias para las marcas y productos ya existentes.
3. Criterios relativos al comportamiento: características demográficas y socioeconómicas.
4. Estilos de vida. (p. 167, 168)

En este trabajo con el fin de definir nuestro público objetivo emplearemos dos criterios, el general-objetivo (segmentación sociodemográfica) y el criterio específico subjetivo (funcional).

Por lo que segmentando por el criterio general-objetivo tendríamos que nuestro público objetivo es:

- En la segmentación sociodemográfica clasificaremos a nuestro público objetivo por su edad, género, e ingresos. Por lo que tendríamos un perfil de persona

mayor de 30 años, de género masculino y con un alto nivel de ingresos. Normalmente son personas con estudios universitarios, o empresarios/emprendedores.

Si segmentamos por el criterio específico-subjetivo, es decir, una segmentación funcional a través de la cual nos fijaremos en las preferencias del consumidor o las ventajas que busca en el producto. En este caso podríamos dar con varios perfiles:

- Personas que buscan un vehículo por su tamaño, ya pueden ser personas con familia acostumbradas a viajar con varios pasajeros y que buscan la comodidad y amplitud a la hora de comprar un vehículo, o personas que viajan solas o necesitan el coche para un uso de ciudad, por lo que puede ser un coche de tamaño más reducido.
- Un perfil de persona que busca un beneficio concreto en la compra de su vehículo.
- Dependiendo de la intensidad de uso que hagan de su vehículo.

3.2. Recogida de información

A la hora de obtener información para la toma de decisión de nuestra estrategia de segmentación y posicionamiento recurriremos a fuentes primarias, tomando así la información de primera mano.

Se ha realizado un estudio de campo para obtener información acerca de los problemas y de las posibles oportunidades de nuestro producto a nivel nacional, para poder posicionarnos frente a otras opciones de compra, como la compra de un vehículo nuevo o comprarlo en concesionario. También ha servido para conocer la opinión de nuestros clientes y su experiencia de compra, esto ayuda a ofrecer un producto más acorde a sus necesidades.

La dimensión estratégica del marketing incluye las fases de análisis y planificación. Es decir, no podemos fijar una estrategia sin antes disponer de información suficiente para la toma de decisiones. Siguiendo con esta filosofía, nuestro estudio de campo se basa, precisamente, en intentar, mediante una conversación fluida, conocer los motivos y experiencias de los clientes.

Entrevista al cliente 1:

Hemos mantenido una conversación con uno de nuestros clientes, en la cual le hemos preguntado por sus inquietudes a la hora de elegir vehículo, cuáles son sus gustos, y porque busca un vehículo de ocasión, y en este caso uno de nuestros vehículos de importación. El cliente nos dice que tras una larga búsqueda del modelo concreto que estaba buscando (Golf GTD) y no encontrar una unidad que se ajustaba a sus necesidades decidió optar por un vehículo de importación. Las principales características por las que se guiaba el cliente eran los extras del vehículo, ya que lo quería con faros de xenón, cambio automático, y un color que pasase desapercibido, en este caso el negro. En cuanto a la búsqueda de un Vehículo de ocasión, nos decía que no era partidario de la compra de un vehículo nuevo por la devaluación a la cual se ve

sometida el vehículo a la hora de salir del concesionario. Este punto es un punto importante a tener en cuenta, ya que gran parte de las personas que buscan cambiar de coche y optan por el vehículo usado tienen una opinión similar. Por este motivo hemos investigado cuánto se devalúa un vehículo en su primer año de vida, y la respuesta la encontramos en un artículo de "Carwax" donde nos dice que: "Automáticamente pierde un 10% de su valor. A finales de su primer año, el coche perderá otro 10% adicional. Sin embargo, esta cifra no es fija. Para los coches de marcas menos atractivas, esta cifra puede aumentar considerablemente, hay coches que llegan incluso a depreciarse hasta un 50% en algunos casos.

Los coches nuevos continúan depreciándose a lo largo de los 4 primeros años en un promedio de un 15-25% por año. De media, un coche nuevo perderá el 60% de su valor total en sus primeros 5 años de vida.

Así que, si usted compra un coche relativamente nuevo, podrá ahorrarse sufrir el golpe de depreciación del primer año, pero lo percibirá durante los 5 primeros años tras su compra. "

Figura 3.1: Audi q7 del cliente n°1



Fuente: elaboración propia

Entrevista al cliente 2:

La segunda conversación en cuestión tiene lugar con otro cliente, un cliente satisfecho que adquirió un Audi Q7, pero que en un comienzo tenía muchas dudas por el modelo de negocio, y como es evidente, comprar un vehículo sin poder verlo con anterioridad puede hacer que surjan dudas o cierta desconfianza, por lo cual el trato con el cliente es muy importante en este negocio, ya que lo transmite todo. Este cliente, en la conversación mantenida, nos transmite su opinión sobre los vehículos de importación y su experiencia en la compra. En primer lugar, la opinión sobre el vehículo de importación, en este caso es una opinión positiva, ya que es una persona conocedora del mundo de la automoción, y lo que nos transmite es el tema de la cultura de la automoción que existe en Alemania, país en el que nos dice que ha vivido por unos años, y que sabe el buen cuidado que se le da a los vehículos en este país. En segundo lugar, nos dice que su experiencia de compra ha sido buena, pero en un comienzo el

hecho de comprar un vehículo solo viéndolo en fotografías se le hizo un poco extraño. Una vez llegado su vehículo y visto en persona todas sus preocupaciones desaparecieron. Esta persona, buscaba un modelo grande, alto y espacioso, y tras un asesoramiento dimos con el modelo adecuado, en este caso el Audi Q7, le preocupaban menos datos relevantes tales como kilometraje y año, pero tenía claro el color, lo cual facilita la tarea a la hora de buscar. Finalmente nos transmite la positividad de su experiencia de la compra, y la intención de repetir.

Figura. 3.2 Vehículo VW golf GTD del cliente número 2.



Fuente. Creación propia

Entrevista al cliente 3- proveedor:

La tercera conversación la mantuvimos con nuestro proveedor, donde tocamos diferentes temas, más enfocados a la mejora en cuanto a tiempos de entrega. Y también otros aspectos de cómo ha visto la evolución del negocio de importación de vehículos en los últimos años. Para dar comienzo a la conversación hablamos de los tiempos mínimos requeridos para que el vehículo pueda ser importado, que son realmente los que marcan el tiempo de entrega del vehículo, a lo que hay que sumarle unos días para que el vehículo este matriculado en España, los cuales no se pueden concretar ya que es una gestión que depende de la administración pública y hay fechas en las cuales el proceso se produce de forma más rápida que otras. Hablando sobre cómo ha visto la evolución del mercado, nos menciona que de media ha aumentado el valor de los vehículos que se importan, es decir, como ya sabíamos con antelación no todos los vehículos salen rentables para importar, y es necesario que para que el ahorro sea notorio el valor del vehículo parta de aproximadamente 30.000€.



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPITULO IV

MARKETING OPERATIVO

4.1. Marketing operativo

El Marketing operativo se encarga de señalar las acciones y decisiones que se deben implementar en el plan de marketing, según Munera y Rodríguez (2007) “El marketing operativo descende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias de marketing” (p.56).

Es de carácter práctico y se define mediante hechos y estrategias, por esto lo vamos a considerar como el “brazo comercial” de las empresas.

4.1.1. Características:

- Crea el volumen de negocio de las empresas (las ventas)
- Incide en la rentabilidad a corto plazo
- Está estrechamente ligado al marketing estratégico
- Minimiza los recursos de recursos y medios
- Está vinculado a herramientas como la publicidad o el mailing.

4.2. Funciones básicas del Marketing Operativo: Producto, Precio y Distribución

4.2.1. Descripción del producto:

Para describir nuestro producto, antes diferenciaremos los segmentos que existen dentro del propio mercado. Podemos distinguir los siguientes subgrupos:

1. Segmento A: (Vehículos en stock) estos son los vehículos que compramos para su venta directa. Se trata de vehículos de primeras marcas, y siendo siempre modelos fácilmente vendibles, para aminorar el riesgo de tenerlo mucho tiempo en estocaje. Se busca que estén siempre en muy buen estado, con un bajo kilometraje, con historial de mantenimientos completo.
Estos vehículos siempre deben tener algo diferenciador a los de la competencia, ya sea una configuración de extras bastante completa (incluso a veces con algunos difíciles de encontrar en el mercado español), hasta vehículos con un kilometraje muy bajo.
2. Segmento B: (Vehículos por encargo) dentro de este segmento encontramos vehículos buscados a la carta, es decir, siguiendo el criterio de búsqueda del cliente y ajustándose siempre lo máximo posible a las especificaciones que este requiere.
Es un producto al que se le debe dedicar más tiempo, ya que hay muchas opciones en el mercado, y es mayor el nivel de detalle que se debe tener, siempre asegurando el perfecto estado de la unidad.
3. Segmento C: (Vehículos recomprados a nuestros clientes) Estos nos dan una mayor seguridad ya que conocemos de dónde vienen y como han sido tratados. Al igual que con todas las unidades, nos ocupamos de comprobar que su estado es bueno y que se han seguido los mantenimientos como indica el fabricante. Este producto a la hora de recomprarlo nos permite una mayor negociación con el cliente ya que somos conocedores del precio en que se vendió, el tiempo que ha transcurrido desde entonces y la distancia que se ha recorrido con el coche,

por lo que siempre se pueden obtener mejores precios, y estos mismos vehículos revenderlos.

Estos son los productos con los que se trabaja en un negocio de compraventa de vehículos, como el modelo de negocio que se propone.

Siempre hay que buscar en ellos la mejor calidad de cara al cliente (ya que en algunas ocasiones es un coche que ya tiene dueño, como al tratarse de un coche por encargo), y este debe quedar lo más satisfecho posible, ya que se da por hecho que ha pagado el coche por anticipado.

Siempre hay que tener en cuenta que la ley exige un año de garantía del vehículo por la condición de profesionales, por este simple motivo siempre se busca la mejor unidad y se descarta rápidamente todas ellas que presentan algún indicio de haber estado sometidos a un uso indebido o un mantenimiento inadecuado. También se da preferencia a aquellos vehículos que tienen garantía del fabricante, que puede ir de 2 a 5 años, dependiendo de la marca, o de si el primer dueño contrató una ampliación de la garantía original.

4.2.2. Precio

El precio de nuestros vehículos está determinado en función del precio de compra.

Siempre cuando compramos una unidad se han de tener en cuenta muchos factores, ya que un vehículo es un producto que contiene muchas piezas sometidas a desgaste, como pueden ser los discos o las pastillas de frenado, el embrague, o los neumáticos, los cuales se han de revisar siempre bien ya que esto puede marcar la diferencia entre tener beneficio de un coche o no.

También debemos tener en cuenta una serie de gastos que se van a producir por la importación del coche, como el coste del transporte del vehículo, que puede variar si lo transportamos en camión o se transporta conduciendo.

Por otro lado, siempre debemos hacer un análisis de los precios de mercado nacionales, los cuales en gran parte van a determinar el precio que podremos poner a nuestro coche.

4.2.3. Distribución

Mi principal canal de distribución son los Marketplace en los cuales se anuncian mis vehículos, como son coches.net, autoscout24.es, o milanuncios.es

Ya que mi negocio se basa en la venta online, para que existan ventas se debe estar presente en los mayores Marketplace del sector de la automoción, ya que son el mejor punto de encuentro entre cliente y vendedor.

Existen otros canales de distribución como pueden ser la exposición de los vehículos en eventos destacables de la automoción, o *el boca a boca* de los clientes satisfechos.

Debido a que la mayoría de las ventas se producen a través del medio digital, voy a centrarme en el gran cambio que se ha producido a este medio en los últimos años, ya que esto también ha producido un cambio en la experiencia de compra del cliente.

4.2.3.1. Cambio al medio digital

El cambio al medio digital está cambiando dramáticamente el proceso de compra de automóviles. Actualmente, con el rápido avance de las tecnologías y la adaptación de la sociedad a las mismas encontramos que el mundo de la venta de automóviles también está cambiando, lo cual requiere una adaptación al mundo en el que vivimos.

El cliente cada vez visita menos veces de media el concesionario, esto se debe a que ahora el cliente que anteriormente se dirigía al concesionario más cercano de la marca que estuviese buscando, realiza la prospección del coche que quiere en internet, y cuando acude a la concesión es porque busca principalmente las condiciones de compra y financiación o las opciones de recompra de su vehículo usado.

El principal cambio que podemos observar es que, antiguamente se realizaba promoción a la hora de vender, esta promoción era información limitada que permitía a los usuarios establecer criterios de búsqueda de los coches y concesionarios. Este hecho hacía que las visitas a concesionarios fueran más abundantes antes de comprar el coche.

Hoy en día, disponemos de internet, donde encontramos multitud de "Marketplace" los cuales nos van a facilitar mucho la tarea de búsqueda y de comparación de vehículos. Estos nos ofrecen la capacidad de realizar una investigación completa acerca del coche, del vendedor y las opciones de financiación disponibles para poder elegir el coche a comprar.

El día de mañana, las compras de vehículos tradicionales recurriendo a los concesionarios se verá muy reducida, de tal forma que la venta de un vehículo se hará de forma online, es decir, el proceso completo de venta tendrá lugar en la red. Toda la información y requisitos necesarios para buscar y comprar un coche online la tendremos disponible en internet.

Uno de los problemas que existe en las concesiones tradicionales actualmente, es que el usuario no tiene motivación por visitarlas. Esto se debe, a que los usuarios están mejor informados, sobre precios, proceso de compra, financiaciones... porque se han formado de manera distinta en internet a la hora de comprar.

La forma tradicional de venta en concesionarios es por la que hasta día de hoy apuestan las grandes marcas, o al menos en la que invierten, ya sea en edificios de diseño o en tener muchos vehículos en stock, pero realmente esta inversión se realiza para que el usuario pueda venir a visitarlos, y lo que está ocurriendo es que existe un desajuste entre donde emplean los vendedores de coches su tiempo y donde lo emplean los compradores.

Los compradores pasan mucho más tiempo de forma online en la actualidad, y las marcas aún no han hecho la inversión necesaria para poder contrarrestar ese desajuste que se ha producido entre el tiempo que pasan los compradores en la red respecto del que pasan visitando concesionarios.

Este hecho solo lleva a pérdidas por parte de las marcas, ya que hacen una baja inversión en marketing digital para promover las ventas online. Lo que hacen es gastar

parte de su presupuesto en marketing no digital, gastos de personal, inmovilizado, y obtener pérdidas por depreciación, lo cual crea el desajuste.

Todo esto puede desembocar en que se provoque una gran insatisfacción con el proceso de compra actual. Debido a la dificultad de encontrar la inspiración, se crea una alta carga mental, la dificultad de comprar es grande, existe una falta de transparencia en los precios, y se crea una ansiedad en la toma de decisiones. Por lo que es posible que el comprador acabe comprando por cansancio del proceso y que tras realizar la compra piensen que el coche que compraron no fuese la mejor opción.

Todo cambio requiere una adaptación al nuevo medio. Y es que debido a la digitalización del mercado automotriz los concesionarios pueden llegar a saturarse o dar un mal servicio por falta de personal o personal cualificado para los nuevos tiempos, por lo que pasaremos a ver que es necesario en un concesionario de un nuevo modelo de negocio como es el online.

4.2.3.2. Digitalización del concesionario

El concesionario debe adaptarse a los nuevos modelos de negocio y a las necesidades y demandas del consumidor a través de la digitalización. Este camino hacia la digitalización implica inevitablemente el surgimiento de nuevos puestos de trabajo.

Hay que disponer de un equipo integrado de trabajo, que agrupe los distintos departamentos del concesionario, incluido el digital. Y de esta forma podremos compartir estrategias, poner los logros en común y desarrollar una estrategia global combinada.

Los puestos de trabajo de un concesionario son:

1. Gerente
2. Jefe de ventas
3. Vendedor Online
4. BDC/teleoperadores
5. Responsable Online
6. Vendedor de exposición

Donde los puestos de responsable digital, vendedor online y BDC/teleoperador son nuevos puestos de trabajo en concesionarios. Estos puestos deben tener una serie de requisitos:

El *responsable digital* debe tener ciertas habilidades técnicas, capacidad analítica, conocimiento del sector, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, capacidad de negociación con los distintos proveedores y habilidad para resolución de problemas.

El *vendedor online* debe tener un amplio conocimiento del producto, dotes comunicativas y una escucha activa para poder entender y guiar al consumidor, un manejo de herramientas digitales de comunicación, una visión a corto plazo sin perder el largo plazo para crear relaciones con el cliente y sobre todo preparación para rebatir objeciones.

Un *BDC/teleoperador* debe saber trabajar en equipo, tiene que saber empatizar, es bueno que tenga cierta experiencia en software de gestión de bases de datos, habilidades comunicativas y escucha activa, rapidez, control de los distintos canales digitales y paciencia y perseverancia.

También debemos tener en cuenta el porqué de la necesidad de este nuevo personal. Empezando por el vendedor online, este nos gestionaría el canal online, evitando de tal manera que se creen irrupciones con el canal tradicional, también aporta una manera más racional del tratamiento del cliente online y mejora los tiempos de respuesta a los leads.

A continuación, deberíamos tener un BDC/teleoperador, ya que personaliza la cualificación de los leads internamente. También disminuye la presión sobre los equipos comerciales y por último este entiende las necesidades de los clientes y puede resolver sus dudas.

4.2.3.3.Los soportes digitales

La utilidad de los nuevos soportes digitales es inmensa, aplicando las tecnologías de forma adecuada al trabajo podremos optimizarlo en gran medida. Existen diversos soportes digitales que podremos aplicar a nuestro negocio de automoción, de entre los cuales están el CRM, marketing automation, chatbots, email, redes sociales, marcas de automoción, y el teléfono.

- CRM: nos va a permitir gestionar a todos nuestros clientes de manera eficaz y organizada, por lo que es imprescindible su uso. Su uso ayuda a generar más oportunidades de venta, agiliza la gestión y ayuda a tener los procesos de venta optimizados. Además, permite hacer mejores segmentaciones y disponen de la información para un servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior.
- Marketing Automation: el uso de un software de Marketing Automation nos va a ayudar a realizar acciones de marketing de forma automatizada. Gracias a este tipo de software, una empresa puede realizar procesos que de manera natural serian dificultosos y conseguir más eficiencia y resultados y un mayor control y seguimiento sobre los mismos. Estas herramientas nos permiten detectar de forma automática los clientes que están más propensos a la compra teniendo en cuenta su perfil y su comportamiento con la empresa.
- Chatbots: con la inteligencia artificial se pueden automatizar las tareas sencillas y crear mejores experiencias para los clientes. Los chatbots con tecnología de IA (Inteligencia Artificial) nos facilitan el trabajo y nos permiten concentrarnos en los problemas de mayor complejidad.
- Email: este canal suele presentar mejores porcentajes de conversión, ya que impactamos a clientes que previamente se han interesado por alguna de nuestras ofertas, dejándonos sus datos personales para contactar con ellos. Para que nos dejen previamente estos datos debemos tener en nuestra página web un formulario en la sección de ofertas. Este formulario requiere de algunos datos esenciales como son el nombre, el email, y el número de teléfono.
- Redes sociales: estas plataformas además de permitirnos tener presencia en internet de forma sencilla y sin grandes inversiones, suponen una vía de comunicación rápida y cercana con los usuarios. Nos podemos comunicar bidireccionalmente y a tiempo real con los clientes potenciales.
- Marcas de automoción: las webs de las propias marcas aumentan la visibilidad de una marca en concreto y nutren los leads a la red de concesionarios. Estas crean campañas específicas dirigidas a aumentar el interés de los usuarios por realizar pruebas dinámicas del vehículo, lo que llamamos ``test drive``.

- Teléfono: es el medio más eficaz para la comunicación con los clientes, ya que permite una comunicación directa, personal y cercana. Siempre debemos intentar que el primer contacto con el cliente se realice a través de este medio, ya que nos permite extraer información relevante y establecer una relación más personal entre el cliente y nosotros.

Tabla 4.1: Ventajas y desventajas de los soportes digitales.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CRM	
<ul style="list-style-type: none"> - Trazabilidad de los clientes - Identificar y etiquetar clientes para realizar acciones específicas - Ahorro de tiempo en gestión de tareas - Cross-selling y up-selling - Reducción del tiempo en el proceso de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto coste
<p>Ejemplos: existen algunos como Leadspark, o Leadcars.</p>	
MARKETING AUTOMATION	
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo a la hora de realizar tareas - Automatiza el seguimiento de las oportunidades de venta - Permite acciones más eficaces - Visualiza, adapta y personaliza el flujo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste elevado - Complejidad
<p>Ejemplos: existen algunos softwares como pueden ser: Mailify, Kapturall, Hubspot, Activecampaign.</p>	
CHATBOTS	
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad 24/7 - Aprendizaje y actualización - Gestión de múltiples clientes de manera simultánea - Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste elevado - Complejidad
EMAIL	
<ul style="list-style-type: none"> - Muy personal - Económico y efectivo - Alto nivel de segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de que se detecte como spam - Unidireccional
<p>Ejemplos: existen algunas plataformas como: mailchimp, Campaign monitor, o sendgrid.</p>	
REDES SOCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta de gestión de clientes - Resolución rápida de dudas y posibles problemas - Aportan datos e información relevante del usuario - Sirven para conocer opiniones, ideas y sugerencias de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitan personal cualificado y dedicarle tiempo para gestionarlas correctamente - Nos exponen a críticas negativas

MARCAS DE AUTOMOCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la marca del concesionario - Flujo de clientes interesados - Branding de la marca que representamos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de exigencia en la atención de estos leads - Menos diferenciación frente a nuestra concurrencia
TELÉFONO	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación personal y cercana con el cliente - Amplia cobertura con todo tipo de clientes - Pocos problemas con relación al formato 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de un único cliente de manera simultanea - Dependencia de la disponibilidad del cliente - La información obtenida durante la llamada no se registra de manera automática

Fuente. Elaboración propia



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPITULO V

PLAN DE VIABILIDAD

Para llevar a cabo la actividad de la empresa, se deben afrontar una serie de gastos antes de iniciar el negocio. Y como todo negocio, con el fin de tener una estabilidad en su comienzo, se ha de tener en cuenta los costes y los ingresos que va a generar la actividad, es decir, debe llevar a cabo un análisis financiero de la actividad empresarial. Los costes que debemos tener en cuenta son los costes fijos y los variables. Para ello en un comienzo gastaremos solo en aquello que sea necesario y que nos genere ingresos a corto plazo.

5.1. Estrategia de precios

Toda empresa debe seguir una estrategia de precios, mediante la que pueda tener un flujo de ingresos y poder crecer la empresa en el tiempo. En este modelo de negocio la estrategia de precios que usaremos es la de coste incrementado, debido a que la forma en la que se genera beneficio es a través de nuestros honorarios aplicados.

En ocasiones, también utilizaremos una estrategia de precios dinámicos, la cual consiste en que los precios del vehículo varían en función de diferentes factores, como la oferta y la demanda, la disponibilidad de un modelo en concreto, el momento de la temporada o el perfil del comprador entre otros. Esta la utilizaremos con aquellos vehículos más exclusivos en los que la demanda es mayor, y haya poca oferta del modelo en concreto.

De los márgenes aplicados debemos restar los costes generados. Los cuales siempre existirán para poder ofrecer un producto de calidad al cliente. A pesar de que queramos hacer un modelo de negocio rentable, incurriendo en los menores costes posibles para maximizar el beneficio, nunca debemos de incurrir en una de las trampas de una estrategia de bajos costes, o en la rivalidad de precios que según Schnaars (1994) “La guerra de precios constituye el tipo de competencia más destructivo ya que, de forma instantánea, reduce los beneficios de todos los competidores” (p.127).

Esta rivalidad de precios no es buena para el sector de la compraventa, ya que al bajar los precios también disminuye el margen. Por consiguiente, ese recorte de precios se acaba viendo reflejado directamente en el estado de los vehículos, ya que se producen malas prácticas en los mantenimientos de los vehículos, que es donde nunca se debe recortar, para poder siempre seguir ofreciendo un producto de calidad y duradero a nuestros clientes.

Las siguientes figuras hacen referencia a una serie de anuncios de vehículos que vamos a tomar como referencias para nuestro plan de viabilidad económica. Los precios reflejados en los siguientes anuncios siempre pueden variar ya que están sujetos a la oferta y demanda del mercado de ocasión.

Figura 5.1: Precio Audi RS6 Avant sin extras 69.948 €

Audi RS6 performance quattro Dyn+ / Abgas/B&O Advanced
€69,948²
ca. €1,264/mo. ⓘ
Very Good Price

04/2018 • 53.847 km • 445 kW (605 Hp) • Petrol
ca. 9,6 l/100km (comb.) • ca. 223g CO₂/km (comb.)

Autohaus Ostmann KG
34466 Wolfhagen
★★★★★ (53)

Autohaus Ostmann

Calculate financing

Fuente: Tomado de la página web <https://www.mobile.de/> (2022)

Figura 5.2: Precio Audi a6 40.399 €

Audi A6 Limousine 45 TDI quattro LED / NAVI/STANDHZG/AC
€40,399²
ca. €719/mo. ⓘ
Good Price

Accident-free • 05/2019 • 37.838 km • 170 kW (231 Hp) • Diesel
ca. 5,6 l/100km (comb.) • ca. 146g CO₂/km (comb.)
✓ Inzahlungnahme ✓ Vertragshandel ✓ GW Wochen

Scherer GmbH & Co. KG
56727 Mayen
★★★★★ (56)

SCHERER

Calculate financing

Fuente: Tomado de la página web <https://www.mobile.de/> (2022)

Figura 5.3: Precio Volkswagen golf GTI 24.600 €

Volkswagen Golf GTI Performance 2.0 TSI BMT DSG
€24,600²
ca. €437/mo. ⓘ
Very Good Price

Accident-free • 10/2019 • 43.290 km • 180 kW (245 Hp) • Petrol
ca. 6,3 l/100km (comb.) • ca. 143g CO₂/km (comb.)

Auto Röhr Grafenau
94481 Grafenau
★★★★★ (15)

Auto Röhr Grafenau

Calculate financing

Fuente: Tomado de la página web <https://www.mobile.de/> (2022)

5.2. Estimación de costes.

Costes Fijos:

- Sueldos y salarios: en nuestro caso no tenemos empleados y tampoco nos vamos a poner un sueldo, para poder reinvertir todo el beneficio en la propia empresa y de este modo crecer más rápido el negocio, por lo que solo tendremos que contar con el pago de la cuota de autónomos
 - Cuota de autónomos: pagaremos esta cuota como autónomo societario, cotizando por la base mínima: 310€ (nueva cotización mínima)
 - Arrendamiento: tendremos una nave comercial para poder almacenar los vehículos de stock, para su buen cuidado y seguridad.
Precio: 300€/mes
 - Suministros: para el mantenimiento y uso de la nave industrial, y para llevar a cabo la actividad empresarial tendremos los siguientes costes.
 - Luz: 50€
 - Agua: 10€
 - Línea de teléfono + Internet: 45€
 - Otros gastos:
 - Anuncios Marketplace: 65€ /mes
 - Publicidad en redes: Facebook, Instagram: 100€ /mes
 - Tributos:
 - Impuesto sociedades del 25% sobre las rentas de un período fiscal.
 - Primas de seguros:
 - Seguro de nave industrial: 60€
 - Seguro anual de un vehículo: 500€
 - Alarma de seguridad: 30€
- Fotografía: en un negocio como es el de la venta de vehículos, la fotografía es muy importante, debido a que es el escaparate de nuestro negocio. También es un coste variable, pero en nuestro caso hemos optado por la compra de una cámara réflex y hacer las fotografías por cuenta propia, por lo que para nosotros ha sido un coste fijo.

Costes Variables: estos costes variarán en función del volumen de negocio que tengamos en cada momento.

- Servicios profesionales independientes:
 - Gestoría: por cada vehículo vendido se debe de hacer una transferencia en gestoría. Esta transferencia tiene un precio fijo debido a que somos profesionales.
Precio: 95€/coche
 - Preparación de vehículo para entrega: (por cada vehículo)
 - Limpieza: 50€
 - Revisión mecánica: 300€
- Coste del Vehículo:

- Segmento A (Audi A6): 40.500 €
- Segmento B (VW GOLF GTI): 24.500 €
- Segmento C (AUDI RS6): 60.000 €

El coste total Fijo anual es:

$$CFt \text{ anual} = 3600 + 1260 + 1980 + 4534.44 \text{ €} + 1580 = 12.954,44\text{€}$$

El coste variable por coche vendido es:

$$CVu = \begin{cases} \rightarrow CV_{uA} = 95 + 50 + 300 + 40.500 = 40.945 \text{ €} \\ \rightarrow CV_{uB} = 95 + 50 + 300 + 24500 = 24.945 \text{ €} \\ \rightarrow CV_{uC} = 95 + 50 + 300 + 60000 = 60.445 \text{ €} \end{cases}$$

Tabla 5.4: Costes fijos

COSTES FIJOS		Mes	Año
SUELDOS Y SALARIOS	Cuota de autónomos	310	3.720
ARRENDAMIENTO	Nave comercial	300	3.600
SUMINISTROS	Luz	50	600
	Agua	10	120
	teléfono + Internet	45	540
OTROS GASTOS	Anuncios Marketplace	65	780
	Alarma de seguridad	30	360
	Publicidad en redes	100	1.200
TRIBUTOS	-	-	-
PRIMAS DE SEGUROS	Seguro nave industrial	60	720
	Seguro anual vehículo	500	6000
FOTOGRAFIA	Cámara Canon		1.200
COSTE FIJO TOTAL ANUAL		17.640	

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.5: Costes variables

COSTES VARIABLES		
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	Gestoría	95
	Limpieza vehículo	50
	Revisión mecánica	300
COSTE DEL VEHICULO	Segmento A	40.500
	Segmento B	24.500
	Segmento C	60.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6: Costes variables por segmento

COSTE VARIABLE SEGMENTO A (CV _{uA})	40.945
COSTE VARIABLE SEGMENTO B (CV _{uB})	24.945
COSTE VARIABLE SEGMENTO C (CV _{uC})	60.445

Fuente: elaboración propia

5.3. Plan de Viabilidad Económica

Tabla 5.7: Situación por año

AÑO 1	CONDICIONES ACTUALES
AÑO 2	AUMENTA LA DEMANDA DE VEHICULOS DE OCASIÓN POR LO QUE AUMENTA EL PRECIO (17%)
AÑO 3	AUMENTA LA DEMANDA Y EL PRECIO SE MANTIENE CONSTANTE
AÑO 4	DISMINUYE LA VENTA Y DISMINUYE EL PRECIO

Fuente: elaboración propia

Año 1: para el primer año supondremos unas condiciones actuales.

Año 2: para el segundo año se produce un aumento de la demanda y del precio de los vehículos de ocasión debido a la escasez de vehículos nuevos. El aumento de precio corresponde a un 17% que es el incremento que se ha producido en 2022.

Año 3: para este año el precio se mantiene constante al año 2 pero aumenta la demanda, por lo que aumenta el número de vehículos vendidos.

Año 4: suponemos un descenso de las ventas y del precio por las nuevas políticas anticontaminación.

La siguiente tabla representa el plan de viabilidad realizado a 4 años. En este tiempo se estima que la empresa funcione de forma eficiente y a pleno rendimiento generando beneficios para poder reinvertir en la empresa.

Tabla 5.8: Plan de viabilidad.

SEGMENTO A - AUDI A6	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Q _A	3	4	6	3
P _A	43.800	51.246	51.246	43.800
CVu _A	40.945	47.905,65	47.905,65	40.945
MC (Margen de comercial) = P - Cvu	2.855	3.340,35	3.340,35	2.855
MC = MC/P	6,52%	6,52%	6,52%	6,52%
CVt= Q * CVu	122.835	191.622,6	287.433,9	122.835
MCt = MCu * Q	8.565	13.361,4	20.042,1	8.565
SEGMENTO B - VW GOLF GTI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Q _B	4	5	7	4
P _B	30.000	35.100	30.000	30.000
CVu _B	24.945	29.185,65	29.185,65	24.945
MC (Margen de comercial) = P - Cvu	5.055	5.914,35	814,35	5.055
MC = MC/P	16,85%	16,85%	2,71%	16,85%
CVt= Q * CVu	99.780	145.928,25	204.299,55	99.780
MC = MCu * Q	20.220	29.571,75	5.700,45	20.220
SEGMENTO C - AUDI RS6	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Q _C	2	2	3	4
P _C	68.000	79.560	79.560	68.000
CVu _C	60.445	70.720,65	70.720,65	60.445
MC (Margen de comercial) = P - Cvu	7.555	8.839,35	8.839,35	7.555
MC = MC/P	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%
CVt= Q * CVu	120.890	141.441,3	212.161,95	241.780
MC = MCu * Q	15.110	17.678,7	26.518,05	30.220
COSTE FIJO	17.640	17.640	17.640	17.640
MARGEN INDUSTRIAL C =EMC-CFt	26.255	42.971,85	34.620,6	41.365

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.9 Beneficios después de impuestos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
BAII=BAI	26.255	42.971,85	34.620,6	41.365
IVA 21%	5.513,55	9.024,09	7.270,33	8.686,65
IMPUESTO 25% (AÑO 1 Y 2 - 15%)	3.938,25	6.445,78	8.655,15	10.341,25
BDII	16.803,20	27.501,98	18.695,12	22.337,10
rentabilidad=BDII/FONDOS PROPIOS	17%	28%	19%	22%

Fuente: elaboración propia

En este proyecto no contamos con financiación ajena y partimos con una inversión inicial de 50.000€, esto es un capital social aportado entre 2 socios.

Una vez hallados nuestros costes (ver en tabla 5.4 y tabla 5.5), sabemos que para poder comenzar el proyecto debemos poder cubrir unos costes fijos de 12.954,44 € al año.

Por otra parte, por cada coche vendido, tenemos un coste variable de 445€, más el coste del vehículo, que para comenzar el proyecto compraremos uno de los vehículos de nuestro segmento B (Volkswagen golf GTI), ya que estos son "vacas de caja" y nos van a dar ganancia para poder seguir comprando nuevos vehículos.

También debemos tener en cuenta, que en nuestro modelo de negocio no solo se contemplan los vehículos bajo stock, es decir, que tengamos que pagar el monto total del vehículo para después venderlo, sino que también hacemos encargos, donde el cliente anticipa el coste del vehículo.



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

CAPÍTULO VI

CONCLUSIÓN

Este trabajo de fin de grado que comencé en 2019, que tras pasar por una de las mayores crisis sanitarias que ha visto el mundo, la Covid19, me va a permitir tener una visión muy diferente a la que tenía cuando lo comencé. En estos años que han transcurrido podemos decir que el mundo ha cambiado, se ha adaptado a situaciones que no podíamos imaginar, hemos pasado por muchas dificultades, y sobre todo hemos visto como pasaba el tiempo con enormes limitaciones. Estas situaciones las han vivido las personas, y por consiguiente las empresas. El sector empresarial se ha visto duramente azotado por medidas para frenar la pandemia y han vivido parones en sus líneas de producción generando enormes pérdidas, se han visto obligadas a descubrir forzosamente nuevas formas de trabajo, renovarse como empresa o como en muchos casos incluso echar el cierre de sus puertas temporal o definitivamente.

Pero de esta situación también podemos sacar algunos aspectos positivos, como pueden ser la implementación de políticas de trabajo flexible a futuro, el reconocimiento a ciertos roles que antes no tenían el mismo protagonismo que ahora como el sector de la logística, la educación o la salud, y por último debemos también mencionar la sostenibilidad, ya que la conciencia medioambiental ha aumentado considerablemente.

Este último punto, el de la sostenibilidad, es un punto que está cambiando el sector de la automoción, y siendo optimistas, como siempre, los cambios solo pueden ser a mejor. Por lo que contestando a la pregunta que me cuestionaba al comenzar este trabajo de si es un negocio que debe reciclarse, la respuesta es que sí. Por una sencilla cuestión, estamos en continuo cambio, y el empresario debe saber adaptarse a cualquier nueva situación o escenario que se le pueda plantear. Por eso, hoy puedo decir que mi negocio debe mirar hacia delante y tomar una decisión entre dos opciones. La primera es, ver si quiero que la empresa pivote solidarizándose con una transición energética y pasando a vender gradualmente más vehículos eco, como pueden ser los eléctricos o los coches híbridos enchufables, los cuales todavía tienen un largo desarrollo tecnológico por delante. O la segunda opción, que como amante de los coches es la que más me gusta, pivotar ligeramente a la venta de vehículos de coleccionista, los cuales se van a revalorizar, ya que sus mantenimientos cada vez se harán más caros y a los cuales se les pondrán más impedimentos para circular por las calles, lo cual quien pueda permitirse el lujo de tener un coche de estas características, siempre va a ser un cliente potencial, por lo que siempre habrá un nicho de mercado disponible para cubrir sus necesidades. Pero lo que queda claro, es que el producto no dejará de ser la venta de coches.

Actualmente la empresa está en funcionamiento, y a través de mi plan de viabilidad he demostrado que es rentable, por lo que puedo continuar con la actividad actual e ir poniendo miras en el futuro como he dicho anteriormente.

Como todo empresario, sueño con poder dar en un futuro trabajo a otras personas y formar un gran equipo, y hacer que la empresa funcione por si sola, lo cual será un buen indicio de que está bien estructurada y se ha logrado el objetivo de formar un gran equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAC. (2020). Indicador de penetración del vehículo electrificado. Recuperado de <https://anfac.com/barometro-de-electro-movilidad/>

ANFAC. (2020). Indicador global de electromovilidad. Recuperado de <https://anfac.com/barometro-de-electro-movilidad/>

Carfax. (2021). Depreciación de un vehículo- ¿Cuánto se devalúa un coche? Recuperado de <https://www.carfax.es/datos-vehiculo/cuanto-se-deprecia-un-coche>

Expansión. (2022). Matriculaciones España Junio. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/espana>

Juste, M. (2020, 04 de enero). La nueva movilidad: adiós al coche particular. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2020/01/04/5e00bac3e5fdea31418b45bb.html>

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial.

Observatorio Cetelem. (2013). El ciclo de vida del automóvil. Recuperado de <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-el-ciclo-de-vida-del-automovil/>

Real Decreto 266/2021, de 13 de abril, por el que se aprueba la concesión directa de ayudas a las comunidades autónomas y a las ciudades de Ceuta y Melilla para la ejecución de programas de incentivos ligados a la movilidad eléctrica (MOVES III) en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia Europeo. Boletín oficial del estado, 89, de 14 de abril de 2021. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2021/04/14/pdfs/BOE-A-2021-5869.pdf>

Schnaars, S. P. (1994). Estrategias de Marketing. Un enfoque orientado al consumidor. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Servicio Estadística. Observatorio Nacional de seguridad vial. (2020). Anuario estadístico 2020. Recuperado de https://www.dgt.es/export/sites/web-DGT/galleries/downloads/dgt-en-cifras/publicaciones/Anuario_Estadistico_General/Anuario-Estadistico-General-2020_version-on-line.pdf

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). Fundamentos del Marketing (13va ed.). Mc Graw Hill.