



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE MARKETING PARA EL CRECIMIENTO DE LA
MARCA CUPRA EN TERUEL

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Edo Granell, Yolanda

Tutor/a: Escribá Pérez, Carmen

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE MARKETING PARA EL
CRECIMIENTO DE LA MARCA CUPRA EN
TERUEL**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Yolanda Edo Granell

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutorizado por: Carmen Escribá Pérez

Fecha: junio 2022



Índice

1. Introducción.....	11
2. Metodología.....	14
3. Marco de referencia.....	14
3.1. Nacimiento de la marca	15
3.1.1. Historia.....	15
4.1.2. Situación actual.....	19
4.1.3. CUPRA es sinónimo de emoción.....	21
4.2.1. Introducción.....	22
4.2.2. Perfil de los clientes CUPRA	24
4.2.3. Competencia.....	25
4.2.4. Concurrencia	26
4.2.5. Modelos competidores.....	26
4.2.6. Análisis del sector.....	34
4.2.7. Tendencia motores.....	44
3.3. Análisis interno	46
3.3.1. Organización empresa AUTO TALLERES TORRES, S.A.	46
3.4. Diagnóstico de la situación	48
4. Objetivos del Plan de Marketing	58
5. Estrategia de Marketing.....	62
6. Marketing Mix.....	65
6.1. Producto.....	66

6.2. Precio	81
6.3. Distribución.....	84
6.4. Comunicación.....	85
6.4.1. Cronograma	97
7. Presupuesto	98
8. Control del Plan de marketing	104
9. Conclusiones y recomendaciones.....	109
10. Anexos.....	110
10.1. Relación del TFG con los ODS.....	110
10.2. Entrevista a Mikel Palomera, el 19 de octubre de 2021, en la inauguración del Cupra Garage de Valencia. (Adaliz, 2011).....	112
10.3. Entrevista a Paco Bataller, asesor comercial de AUTO TALLERES TORRES, S.A.....	113
Bibliografía	117

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: SEAT Ibiza que ganó el Campeonato de Rallys en 1996.....	15
Ilustración 2: CUPRA Formentor.....	18
Ilustración 3: CUPRA City Garage.	20
Ilustración 4: Comarcas de Teruel Fuente: (Gifex, 2010).....	23
Ilustración 5: CUPRA Formentor.....	27
Ilustración 6: Mercedes GLA AMG.....	27
Ilustración 7: BMW.....	27
Ilustración 8: Audi SQ2.....	27
Ilustración 9: Peugeot 3008 Hybrid.....	27
Ilustración 10: Hyundai I30 N.....	29
Ilustración 11: CUPRA León.	29
Ilustración 12: Honda CIVIC Type R.....	29
Ilustración 13: FORD Focus ST.....	29
Ilustración 14: BMW 128ti.....	29
Ilustración 15: Volkswagen GOLF GTI.....	29
Ilustración 16: BMW X2 M35i.	31
Ilustración 17: Audi SQ2.....	31
Ilustración 18: CUPRA Ateca.	31
Ilustración 19: CUPRA Formentor.....	31
Ilustración 20: Mercedes AMG GLA 35.....	31
Ilustración 21: Volkswagen T-Roc R.	31
Ilustración 22: CUPRA Born.....	33
Ilustración 23: Kia e-Niro.....	33
Ilustración 24: Hyundai Ioniq EV.	33
Ilustración 25: Nissan Leaf.....	33
Ilustración 26: Volkswagen ID3.....	33
Ilustración 27: Mazda MX-30.	33
Ilustración 28: Variable del Marketing-Mix.....	66
Ilustración 29: Luz bienvenida.	66
Ilustración 30: Luz trasera infinita.....	66
Ilustración 31: Luz interior envolvente.	67
Ilustración 32: Pinturas CUPRA Formentor.....	67
Ilustración 33: Pinturas CUPRA Formentor.....	67

Ilustración 34; Llantas CUPRA Formentor.....	68
Ilustración 35: Medidas CUPRA Formentor.....	69
Ilustración 36: Llantas CUPRA León.....	70
Ilustración 37: CUPRA León 5P.....	71
Ilustración 38: CUPRA León Sportourer.....	71
Ilustración 39: Medidas CUPRA León 5P.....	71
Ilustración 40: Medidas CUPRA León Sportourer.....	72
Ilustración 41: CUPRA Ateca.....	72
Ilustración 42: Pinturas CUPRA Ateca.....	73
Ilustración 43:Llanta CUPRA Ateca.....	73
Ilustración 44: Medidas CUPRA Ateca.....	74
Ilustración 45: Diseño exterior CUPRA Born.....	75
Ilustración 46: Diseño interior CUPRA Born.....	75
Ilustración 47: Pinturas CUPRA Born.....	76
Ilustración 48; Llantas CUPRA Born.....	76
Ilustración 49: Medidas CUPRA Born.....	77
Ilustración 50: CUPRA Urban Rebel.....	77
Ilustración 51: CUPRA Tavascan.....	77
Ilustración 52: Logo CUPRA.....	78
Ilustración 53: Juego lápices y taza.....	79
Ilustración 54: Carcasa móvil.....	79
Ilustración 55: Modelos camisetas.....	79
Ilustración 56: Coche infantil.....	79
Ilustración 57: Gorra, gorro, sudadera y chaqueta deportiva.....	79
Ilustración 58: Gafas de sol.....	80
Ilustración 59: Modelos de bolsos.....	80
Ilustración 60: Mochilas.....	80
Ilustración 61: Bicicleta de carretera.....	80
Ilustración 62: Polos y gorras.....	80
Ilustración 63: Prototipo de primera posición con palabras clave.....	86
Ilustración 64: Publicidad personalizada 2019.....	87
Ilustración 65: Publicidad personalizada fiestas del Ángel 2020.....	88
Ilustración 66: Plano ciudad de Teruel con los puntos marcados para las vallas publicitarias.....	89

Ilustración 67: Valla publicitaria CUPRA Formentor.....	90
Ilustración 68: CUPRA Born en el Camp Nou.	90
Ilustración 69: Pista pádel rotulada de CUPRA.	91
Ilustración 70: Accesorios CUPRA.....	92
Ilustración 71: Redes Sociales de AUTO TALLERES TORRES, S.A.....	94
Ilustración 72: CORNER CUPRA.	96
Ilustración 73: Etiquetas ECO y CERO emisiones.	110

Índice de tablas

Tabla 1: Comparativa de la industria total a nivel nacional entre 2021 y primer trimestre 2022.	35
Tabla 2: Comparativa matriculaciones primer trimestre de 2021 y 2022.	36
Tabla 3: Comparativa matriculaciones CUPRA entre 2021 y primer trimestre 2022....	37
Tabla 4: Tráfico de exposición de CUPRA en AUTO TALLERES TORRES, S.A.....	39
Tabla 5: Matriculaciones por tipo de combustible en enero de 2022.....	45
Tabla 6: Ayudas Plan Moves III.....	52
Tabla 7: DAFO.	53
Tabla 8: CAME.	58
Tabla 9: Objetivos establecidos por CUPRA a AUTO TALLERES TORRES, S.A. para 2022.	60
Tabla 10: Estrategias de liderazgo de Porter.	64
Tabla 11: Precio modelos CUPRA.....	82
Tabla 12: Precios opcionales CUPRA.....	83
Tabla 13: Bonificación según importe financiado.....	84
Tabla 14: Cronograma acciones comerciales.	97
Tabla 15: Coste acción posicionamiento SEO.	98
Tabla 16: Coste de crear publicidad personalizada.	99
Tabla 17: Coste vallas publicitarias.....	99
Tabla 18: Coste publicidad en campo Pinilla.	99
Tabla 19: Coste rotular pistas de pádel.....	100
Tabla 20: Coste campeonato de pádel.	100
Tabla 21: Coste rotular coches.	101
Tabla 22: Coste publicidad en la Feria del Jamón.....	101

Tabla 23: Coste de realizar visitas a las empresas.....	102
Tabla 24: Coste medios locales.	103
Tabla 25: Presupuesto acciones comunicación del Plan de Marketing	104
Tabla 26: Posibles escenarios respecto a las matriculaciones.	105
Tabla 27: Posibles escenarios del tráfico de exposición.....	106
Tabla 28: Posibles escenarios de las encuestas de satisfacción.....	107

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución de las unidades de CUPRA vendidas a nivel mundial.....	19
Gráfico 2: Distribución de la población activa en Teruel.....	23
Gráfico 3: Comparativa matriculaciones SIMMIX y Matriculaciones COSMOS en Teruel.....	38
Gráfico 4: Matriculaciones por modelos CUPRA a nivel nacional.....	40
Gráfico 5: Matriculaciones por modelos CUPRA excluyendo el Formentor.....	41
Gráfico 6: Matriculaciones CUPRA en función del canal a nivel nacional.	42
Gráfico 7: Evolución de la cuota (%) de turismos matriculados por tipo de combustible.	44
Gráfico 8: Evolución de vehículos híbridos y eléctricos (2013 – 2020)	45
Gráfico 9: Organigrama de AUTO TALLERES TORRES, S.A.	47

Resumen

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado se centra en desarrollar un plan de marketing para dar visibilidad a la marca CUPRA en la zona de influencia que actualmente tiene el concesionario SEAT- CUPRA, AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Para la elaboración de dicho trabajo, se han empleado herramientas y programas enfocados todos ellos, en el sector del automóvil y concretamente, en la ciudad y provincia de Teruel. Con todos estos sistemas se han elaborado los perfiles de población y preferencias de la misma, con los cuáles se han creado una serie de campañas y acciones de marketing, con el objetivo de dar más relevancia y visibilidad a una marca nueva, desconocida por el público objetivo de la zona.

La finalidad es conseguir que esta marca crezca en la provincia turolense, para ello se va a realizar un análisis de la población, de los clientes potenciales, de las empresas competidoras, de los principales modelos que son rivales de la marca CUPRA, así como una entrevista al personal del concesionario AUTO TALLERES TORRES, S.A., que es el que comercializa la marca en la provincia de Teruel, con dos instalaciones, una en Teruel y otra en Alcañiz. Todo ello, ayudará a elaborar un DAFO, que permitirá establecer las diferentes ideas del Marketing-Mix, así como el presupuesto para llevarlo a cabo.

Abstract

The main objective of this Final Degree Project focuses on developing a marketing plan to give visibility to the CUPRA brand in the area of influence currently owned by the SEAT-CUPRA, AUTO TALLERES TORRES, S.A. dealership.

For the elaboration of this work, tools and programs have been used, all of them focused on the automobile sector and specifically, in the city and province of Teruel. With all these systems, the profiles of the population and its preferences have been elaborated, with which a series of campaigns and marketing actions have been created, with the aim of giving more relevance and visibility to a new brand, unknown to the public zone target.

The purpose is to ensure that this brand grows in the Teruel province, for which an analysis of the population, potential customers, competing companies, the main models that are rivals of the CUPRA brand, as well as a Interview with the staff of the AUTO TALLERES TORRES, S.A. dealership, which is the one that markets the brand in the province of Teruel, with two facilities, one in Teruel and the other in Alcañiz. All this will help to develop a SWOT, which will allow establishing the different ideas of the Marketing-Mix, as well as the budget to carry it out.

Resum

L'objectiu principal d'aquest Treball Fi de Grau se centra en desenvolupar un pla de màrqueting per a donar visibilitat a la marca CUPRA en la zona d'influència que actualment té el concessionari SEAT- CUPRA, AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Per a l'elaboració d'aquest treball, s'han emprat eines i programes enfocats tots ells, en el sector de l'automòbil i concretament, a la ciutat i província de Terol. Amb tots aquests sistemes s'han elaborat els perfils de població i preferències d'aquesta, amb els quals s'han creat una sèrie de campanyes i accions de màrqueting, amb l'objectiu de donar més rellevància i visibilitat a una marca nova, desconeguda pel públic objectiu de la zona.

La finalitat és aconseguir que aquesta marca cresca a la província turolense, per a això es realitzarà una anàlisi de la població, dels clients potencials, de les empreses competidores, dels principals models que són rivals de la marca CUPRA, així com una entrevista al personal del concessionari AUTO TALLERES TORRES, S.A., que és el que comercialitza la marca a la província de Terol, amb dues instal·lacions, una a Terol i una altra a Alcanyís. Tot això, ajudarà a elaborar un DAFO, que permetrà establir les diferents idees del Màrqueting-Mix, així com el pressupost per a dur-lo a terme.

1. Introducción

La importancia del sector automovilístico se puede definir como uno de los principales motores de actividad industrial, no solo en España, también a nivel mundial.

En sus inicios, a principios del siglo XX, fue el sustituto de los hasta entonces carromatos y carretas tirados por animales. Muchos fueron los que se propusieron fabricar vehículos con sus propias marcas como Ford, Citroën, Ferrari..., construyendo y creando grandes fábricas y corporaciones, con el fin de hacer llegar al máximo número posible de usuarios sus productos, lo cual propicio una gran revolución industrial con la incorporación de la cadena de montaje y en consecuencia un incremento exponencial en la contratación de mano de obra, ya no solo en puestos directos, también en las industrias auxiliares.

Durante todo el siglo XX, la industria automovilística ha experimentado cambios notables. Ha soportado guerras, crisis económicas y energéticas, pero de cada una de ellas ha salido reforzada, con nuevos productos, tecnologías, materiales y diseños, convirtiendo los coches en artículos de deseo y de obligada utilidad como elemento de libertad. Es un producto imprescindible para la movilidad de las personas, y los transportes de mercaderías.

Hasta finales del siglo pasado, su producción se ha centrado en dos tipos de combustible para su propulsión, motores de combustión de gasolina y diésel, pero debido al cambio climático y a los elementos contaminantes que producen, las nuevas normativas han llevado que los fabricantes tengan que incorporar nuevas tecnologías con motores híbridos y eléctricos

En los últimos años, la producción de vehículos está alcanzando cifras récord en producción de unidades, en algunos casos con incrementos del 32%. La importancia de esta cifra, que se explica fundamentalmente por la demanda interna y el aumento de las exportaciones, representado un 4,5% sobre el PIB en 2018, destinándose 2/3 de la producción a este mercado en España.

En materia económica, la relevancia de la industria del automóvil se explica por su efecto multiplicador sobre el resto de las industrias, debido a su gran potencial como generador de empleo, junto al sector turístico, transferencia de tecnología y atracción de inversiones. Se estima que, por cada puesto de trabajo en el sector, se generan otros cinco en el resto de la economía.

Debido a este crecimiento constante de los últimos años, España se encuentra en el noveno puesto de fabricantes de los coches del mundo, con unas 714.000 unidades producidas este último año y una masa salarial de aproximadamente 196.000 puestos de trabajo

Respecto al motivo que me ha llevado a desarrollar este tema en el Trabajo Fin de Grado se debe a que, desde mi infancia, siempre he sentido una fuerte atracción por el sector del automóvil y el deseo de dedicarme a este mismo en mi futuro laboral. Mi sorpresa fue cuando el pasado verano de 2021, buscando empresas por mi cuenta para realizar las prácticas curriculares, todas ellas de este sector, fui contratada en Teruel, de donde soy, por *Auto Talleres Torres, S.A.*, concesionario y taller oficial de la marca SEAT, y desde hace dos años ha incorporado la nueva marca de vehículos española CUPRA, con un futuro muy esperanzador.

Tras mi grata experiencia en las prácticas he creído conveniente dar a conocer la marca a la población turolense, y es por eso que he decidido realizar un: *Plan de Marketing para el crecimiento de la marca CUPRA en Teruel*. Esta gran oportunidad que me ha brindado la empresa al aceptar mi propuesta, me tiene muy esperanzada porque como he comentado se trata de una nueva marca que ha irrumpido en el sector, con grandes líneas deportivas, un gran potencial, exclusiva y premium y además muy enfocada al futuro, con modelos híbridos y con coches 100% eléctricos en el mercado, con nuevos diseños para los próximos años y, además, con el objetivo de mejorar los resultados de la empresa.

A lo largo del TFG han servido de apoyo numerosas de las asignaturas cursadas a lo largo del grado en ADE. Comenzando por el análisis de la situación, han sido de apoyo *Economía Mundial* y *Economía Española*. Otra asignatura muy utilizada ha sido *Análisis y consolidación contable*, concretamente en el desarrollo del Sector, para comparar los datos de un año con otro, en esta sección también se hace uso de la asignatura *Estadística*. Después en el diagnóstico de la situación, se ha empleado conocimiento de la asignatura *Estrategia y Diseño de la organización*. A la hora de desarrollar el plan de marketing, hay varias asignaturas que han servido de apoyo, *Marketing en Empresas y Servicios Industriales*, *Investigación Comercial* y *Dirección Comercial*. La parte del presupuesto se relaciona con *Contabilidad de Costes* y *Matemáticas Financieras*.

Por último, se van a citar los objetivos de este TFG, así como la estructura del mismo. El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es la elaboración de un Plan de Marketing para la empresa Auto Talleres Torres, S.A. de Teruel, ya que actualmente es un concesionario oficial de SEAT y acaba de incorporar una nueva marca, denominada CUPRA, también del Grupo Volkswagen. Por lo tanto, *se pretende proporcionar a la empresa de un instrumento para conseguir que la marca CUPRA resulte atractiva y tenga una acogida exitosa en Teruel.*

El planteamiento de este objetivo se ha pensado porque se considera que no es fácil la incorporación de los nuevos productos que ofrece esta marca en la provincia de Teruel, de ahí la realización de este Plan de Marketing.

Analizando los rasgos que conforman los distintos aspectos: número de población, características de dicha población, gustos y preferencias... frente a las prestaciones y diseños Premium que ofrece la marca, se debería de encontrar la fusión entre ambas partes para una compatibilidad exitosa, llegando a satisfacer los siguientes objetivos específicos:

- *Dar más visibilidad en la zona de influencia de AUTO TALLERES TORRES, S.A. a la marca CUPRA.*
- *Presentar una planificación adecuada para todas y cada una de las acciones que se piensan implementar con el plan de marketing.*
- *Reorganizar las estructuras disponibles adecuándolas a la nueva marca, tanto en instalaciones como en personal.*

En cuanto a la estructura para el desarrollo del Plan de Marketing y poder conseguir los objetivos planteados, en primer lugar, se realiza un análisis externo e interno para hacer un buen diagnóstico de todos los puntos fuertes y débiles, resumiéndolos en un DAFO. A partir de este mismo, se desarrolla un CAME, que permita aprovechar todos los aspectos positivos y mejorar los negativos. A continuación, se fijan los objetivos, así como la estrategia y las acciones comerciales para conseguirlos. Finalmente, se plantea un presupuesto aproximado para llevar a cabo las acciones y un plan de control para hacer el seguimiento de las mismas.

2. Metodología

En este apartado se analizan todas y cada una de las fuentes de información utilizadas para desarrollar el proyecto.

La mayoría de las fuentes consultadas, son secundarias. A lo largo de todo el desarrollo del trabajo se han consultado numerosas páginas webs como el INE, Statista, noticias de prensa especializada e información proporcionada por la propia marca, entre otras.

En algunos de los apartados se ha recurrido a fuentes de información propias de la concesión como SIMMIX y COSMOS. En la primera de ellas, se obtiene toda la información necesaria para analizar la evolución de la industria, tanto a nivel nacional como a nivel de la zona de influencia de AUTO TALLERES TORRES, S.A. y así, poder compararlas. Mientras que la segunda, se trata de la base de datos del concesionario, como la cartera de clientes, los clientes atendidos, los coches pedidos, los vendidos y toda información relacionada con el departamento de ventas.

Respecto a las fuentes secundarias, también se han utilizado los libros de la asignatura Dirección comercial para poder establecer adecuadamente la estructura del plan de marketing.

Por último, cabe destacar que también se ha realizado una entrevista, es decir, una fuente primaria, a uno de los asesores comerciales de la empresa, Paco Bataller Herranz, que ha permitido conocer datos que facilitan el desarrollo del trabajo. Dicha entrevista, se encuentra completa en *Anexos 11.3*, en la cual se han realizado diversas preguntas que ayudan a la mayoría de los apartados del trabajo, pero en especial, las preguntas del perfil de los clientes, de la competencia y del funcionamiento y organización interna de la empresa. La entrevista se realizó el 7 de enero de 2022, en las instalaciones de AUTO TALLERES TORRES, S.A.

3. Marco de referencia

En este punto se va a realizar una contextualización para aclarar aspectos sobre la marca CUPRA en general, así como más concretamente del concesionario de AUTO TALLERES TORRES, S.A. en Teruel, tanto a nivel externo como interno para poner en situación a los lectores y entender el posterior Plan de marketing que se plantea.

3.1. Nacimiento de la marca

En este apartado del trabajo se van a explicar los inicios de la marca y comentar su posicionamiento actual, para poner en contexto a todos los lectores de este Trabajo Fin de Grado, al tratarse de una marca tan reciente es posible que no todos la conozcan.

3.1.1. Historia

A lo largo de su corta trayectoria, la marca CUPRA ha pasado por dos etapas, la primera de ella de 1996 a 2017 y la segunda de 2018 hasta la actualidad.

1996 – 2017

Hace tan solo 25 años apareció el primer modelo de coches en cuya denominación aparecía CUPRA, el motivo vino marcado porque la marca SEAT acababa de ganar ese año, 1996, el Campeonato Mundial de Rallys con el Ibiza que se aprecia en la *Ilustración 1*, por lo que decidió crear una línea dentro de sus modelos de calle y de la propia marca SEAT, destinada a la alta competición. El primer modelo con la denominación CUPRA, fue un SEAT Ibiza.



Ilustración 1: SEAT Ibiza que ganó el Campeonato de Rallys en 1996.

Fuente: (Springer, 2021)

La denominación CUPRA, resulta de unir dos de los conceptos que describen e identifican a la marca, estos son **Cup** (Copa) y **Racing** (Competición), por lo que queda claro la finalidad de la marca, que además dota a los vehículos de deportividad y de características especiales, que posteriormente se comentarán. (Bellamar, 2021)

Ya en el siglo XXI, apareció el segundo modelo CUPRA, de nuevo se trataba de un SEAT Ibiza, pero con una potencia superior y gran tecnología, que gustaba mucho al público, porque había pocos modelos en un segmento con tanta tecnología en ese momento.

También en el 2000, apareció el modelo que dio el verdadero reconocimiento a la marca, en este caso se trataba de un SEAT León Cupra, marcado por una gran deportividad, un motor con más de 200 caballos de potencia, es decir, apenas tenía rivales con esos motores y menos en su segmento, había algunos, pero eran de marcas con gran exclusividad, es decir, no eran competencia de su mercado objetivo. También hay que resaltar, que fue el modelo pionero en añadir tracción a las cuatro ruedas.

Esta estrategia ofensiva de SEAT tuvo un éxito rotundo, en consecuencia, lanzó más modelos, el SEAT Córdoba, el SEAT Ibiza Cupra R, el nuevo SEAT León Cupra R... Pero, otra estrategia que utilizó y que le dio muy buenos resultados, fue lanzar modelos con unidades limitadas, por ejemplo, del SEAT Ibiza Cupra R, lanzó solo 200 unidades, lo que le permitió venderlos a muy buenos precios porque la gente buscaba esa exclusividad y todavía hoy, los buscan y pagan elevados precios por ellos, a pesar de los años.

La gama Cupra de la Marca SEAT, ha ido evolucionando hasta lograr modelos de altísimas prestaciones y con potencias superiores a los 300 caballos.

Hasta lo comentado por ahora, de su evolución durante esos 21 años hay que destacar que CUPRA era una gama deportiva y de altas prestaciones de la marca SEAT. El gran éxito que cosechó esta gama de SEAT, le hizo que se plantearse dividirse y crear una nueva marca independiente denominada CUPRA a partir de 2018, diseñando sus propios modelos, teniendo su propio logo identitario, sus propias características específicas y un elevado número de rasgos que le permiten diferenciarse y crear su propia personalidad. (Springer, 2021)

2018 – Actualidad

En 2018, Luca de Meo, presidente de SEAT por aquel entonces, aunque actualmente se encuentra como CEO de la marca Renault, tuvo la brillante idea de consolidar una nueva marca independiente, CUPRA. Luca de Meo, determinó que CUPRA debía lanzar modelos exclusivos y muy deportivos. En sus inicios se basaba en modelos de la marca

SEAT, pero su diseño y prestaciones eran muy diferentes, siempre de mayor calidad y mejores prestaciones, los cuáles no llegaron al mercado hasta febrero o marzo de 2019.

Luca de Meo, decidió que debía separar CUPRA de SEAT con un único objetivo principal, generar más rentabilidad por cada uno de los coches vendidos, porque si en lugar de llamar a un modelo SEAT León Cupra, lo llamaba CUPRA León, se podía obtener por él más beneficios, ya que la lógica dice que estas marcas más exclusivas no necesitan aplicar las mismas bonificaciones por campañas.

A parte de diversificarse, también quería conseguir entrar en nuevos mercados, a los que hasta ese momento SEAT no había podido acceder, por ejemplo: Nueva Zelanda, Australia o Brasil.

Cabe destacar, el comentario al que se tuvo que enfrentar Luca de Meo, pero que a él le sirvió para fortalecer la nueva marca y dar una idea del camino que quería seguir. Ante el comentario de que era un mal momento para lanzar dicha marca con modelos de grandes prestaciones y potencias, cuando la Unión Europea y el conjunto de la sociedad quieren reducir las emisiones Luca de Meo argumentó: “Precisamente esto nos da nuevas posibilidades para esta nueva marca, porque nadie ha dicho que altas prestaciones tengan que estar reñidas con reducir las emisiones. Ahí están tecnologías como el Gas Natural, en la que SEAT está muy volcada, el híbrido enchufable o el coche 100% eléctrico”. (Cancela, 2018)

La estrategia de Luca de Meo buscaba “un cliente especial”, los describía como aquellos que buscaban un coche en un escalón intermedio entre uno de marca generalista y uno de marca Premium y que su objetivo principal fuese “emocionarse con su vehículo”.

Para buscar ese carácter más exclusivo, superior a una marca Premium, CUPRA siguió una serie de estrategias, por ejemplo: la producción era bastante limitada para crear esa falsa impresión de falta de unidades. A la hora del mantenimiento y reparación de los automóviles, CUPRA prepara servicios, comportamientos y una atención personalizada, podríamos denominarla VIP, porque a cada cliente se le asigna un asesor que se entrevista con él, le dará una cita y se encargará de que se solucionen todos los problemas y en caso de que sea necesario, se le ofrecerá la posibilidad de un vehículo de sustitución.

El primer CUPRA, fue el CUPRA Ateca, la estética era muy similar a la del SEAT Ateca, pero ya presentaba el logo propio de la marca CUPRA, llantas específicas de CUPRA y

acabados en el color cobre, que caracteriza a la marca. Este último atributo es muy destacado y diferenciador ya que, hasta este momento ninguna otra marca había lanzado logotipos y acabados tanto exteriores (llantas, retrovisores...) como interiores (costuras de los asientos, acabados en el salpicadero...) de este color tan específico. Y lo más representativo, un motor de gasolina con una potencia de 300 caballos.

Pero para lanzar una nueva marca, no es suficiente con adaptar los modelos de SEAT a esta, si no que había que crear algún modelo propio y así es como nació el CUPRA Formentor, que se ha convertido en la identidad de la marca y en su top ventas. Según dice García (2021), el motivo por el que CUPRA eligió la creación del Formentor (*Ilustración 2*), tiene 3 razones:

- Porque es un SUV, el coche que en ese momento y actualmente más buscaba la gente, es decir, los clientes aspiran a tener un SUV.
- Porque es un coche prestacional, con versiones muy potentes, con motores de 150 Cv, 190 Cv, 245 Cv, 310 Cv y 7.000 unidades exclusivas de 390 Cv.
- Porque no es un SEAT, los clientes que lo posean dirán que tienen un CUPRA y no un SEAT y eso les genera valor, porque de momento es una marca exclusiva que no se ve mucho, es decir, tiene poco volumen y además es especial, por lo tanto, decir que tienen un CUPRA les genera conversación y cierto orgullo.



Ilustración 2: CUPRA Formentor.

Fuente: (Prensa Ibérica, 2020)

4.1.2. Situación actual

En la actualidad, la marca CUPRA está teniendo un gran éxito, siendo noticia prácticamente todos los días y la mayoría de ellas muy positivas y esperanzadoras para la marca y todos los Stakeholders que le rodean.

Se comenzará analizando el éxito de ventas que están logrando sus modelos, cabe destacar que la mayor parte en 2020, se las llevó el CUPRA León, sin embargo, esto ha cambiado, en 2021 y 2022 la mayor parte son de CUPRA Formentor.

En 2020, la marca consiguió vender 27.400 unidades a nivel mundial, una cifra que puede parecer baja en comparación con otras marcas bien asentadas, sin embargo, es una cifra muy gratificante para CUPRA, que acababa de incorporarse al mercado. Esta cifra significó, un incremento muy notable de las ventas en el ejercicio 2021, en concreto un 11% más que en 2020. (Omeñaca, 2021)

Durante los meses de 2021, el CUPRA Formentor, el primer vehículo propio de la marca, pasó a ser el líder en ventas de CUPRA, y es que en los primeros cinco meses del 2021, consiguió vender tres veces más que durante los mismo meses de 2020. Son cifras espectaculares, con un incremento del 244%, tal y como se aprecia en el *Gráfico 1*, esto supone entregar de enero a mayo, un total de 28.800 unidades, y de los cuales casi 19.500 se corresponden con el CUPRA Formentor, y en septiembre ya se alcanzaban las 58.000, teniendo una previsión de acabar el año con unas ventas de 80.000 unidades. Este crecimiento está siendo exponencial, destacando algunos países como: Alemania, Italia y Francia. (León, 2021)



Gráfico 1: Evolución de las unidades de CUPRA vendidas a nivel mundial.

Elaboración propia a partir de León (2021).

Muy recientemente, en septiembre de 2021, ha salido el segundo modelo propio de la marca, el CUPRA Born, el cuál es 100% eléctrico, un aspecto muy importante a destacar, que corrobora, como la marca tiende a innovar hacia las nuevas soluciones medio ambientales, manteniendo las prestaciones en niveles muy altos. No todos los vehículos eléctricos pueden alardear de lo mismo, pues muchos de ellos tienen poca potencia. Además, también cuenta con modelos híbridos enchufables, tanto del CUPRA Formentor, como del CUPRA León.

Otro aspecto para destacar es la inauguración del primer Cupra City Garage en España y tercero de Europa, fue el 14 de octubre de 2021, concretamente aquí en Valencia. Estos son los concesionarios propios de la marca, a los cuales no les falta detalle, como podéis apreciar en la *Ilustración 3*.



Ilustración 3: CUPRA City Garage.

Fuente: (Moreno, 2020)

Merece la pena oír las palabras de Mikel Palomera, director de SEAT y CUPRA en España, en la entrevista que le realizó el periodista Alex Adalid, el pasado 19 de octubre de 2021 y que se adjunta completa en el apartado *Anexos 11.2.*, aquí solo se resaltan algunas de sus palabras más destacadas, y es que, Mikel Palomera indica que CUPRA es la marca que más está creciendo en el mercado y concreta que se debe en especial, al CUPRA Formentor. Considera que las claves del éxito han sido: tener un concepto diferenciador, ni es Premium ni generalista, también apunta que se debe al gran esfuerzo que todos los concesionarios SEAT están realizando, con grandes inversiones para determinar esa identidad propia de CUPRA y finalmente, el gran talento que tienen las personas que forman el equipo. Mikel Palomera, también afirma con sus palabras lo que dijo Luca de Meo, que son coches con unas prestaciones muy altas y bien determinadas,

pero que no impiden el cuidado del medio ambiente, dirigiéndose poco a poco hacia la electrificación. (Adaliz, 2011)

Por último, en este punto hay que valorar la buena introducción de CUPRA, ya que la marca SEAT a pesar de tener un resultado operativo negativo en el periodo de enero a septiembre de 2021, consiguió que sus pérdidas fueran de un 45% menos respecto al año anterior en estas mismas fechas, gracias al aumento de las ventas de la marca CUPRA. Las consecuencias de estas pérdidas vienen marcadas por la pandemia y por la falta de semiconductores, los cuáles dificultan el poder atender a toda la demanda de producción. En septiembre, la marca sigue triplicando las ventas del año 2020, con unas cifras de 58.000 unidades. (Quelart, 2021)

Hay que aclarar que los semiconductores, también conocidos como chips o microchips, son todos aquellos materiales que, en función de unas circunstancias, de calor, presión, campos magnéticos o radiación, pueden actuar tanto como conductores como de aislantes de la corriente. Es decir, a diferencia de los conductores que solo pueden realizar una de estas funciones, los semiconductores pueden realizar ambas. (IBERDROLA, 2021) Estos son indispensables para toda la electrónica, desde el electrodoméstico más pequeño hasta la industria del automóvil, ya que cada vehículo lleva entre 5.000 y 8.000 unidades.

Todas las noticias aportadas, conducen a un mismo fin, al éxito y crecimiento exponencial de la marca, así como su tendencia hacia la electrificación e innovación constante, cuidando siempre tener un alto nivel prestacional.

4.1.3. CUPRA es sinónimo de emoción

Este punto es importante resaltarlo porque destaca la percepción que tienen los seguidores de dicha marca.

El posicionamiento de la marca está determinado por ser emocional, esto es aquello a lo que aspiras a tener, porque no es lo mismo tener el vehículo que cubre tus necesidades al que aspiras a tener. Probablemente el coche que necesitas no tiene la potencia, las prestaciones, la estética..., que la pasión te hace comprar y en algunas ocasiones, la compra de un coche no es racional, si no que nos dejamos llevar por las emociones, la pasión y lo aspiracional.

Además, una marca aspiracional es aquella que la gente por el mero hecho de poseerla está dispuesto a pagar más dinero por ella y cabe añadir, que son aquellas marcas que justo van dirigidas a ese perfil de clientes dispuestos a gastarse ese dinero porque aspiran a ella. (García, 2021)

Hay que destacar que CUPRA, no solo vende coches, sino que va más allá, ha desarrollado también otros productos de merchandising como: ropa, complementos, equipamiento deportivo... de la propia marca y que hace, que todos aquellos que sienten pasión por la marca porque aspiran a ella o ya cuentan con un CUPRA, adquieran también este otro tipo de productos porque se sienten identificados con ellos y les gusta presumir de dicha marca, ya que pertenecen y así lo demuestra, al “Clan CUPRA”.

3.2. Análisis externo

En este apartado se analizarán, diferentes aspectos externos que influyen en la concesión, entre ellos; el perfil de los clientes, la competencia, la concurrencia y el sector.

4.2.1. Introducción

Auto Talleres Torres S.A., es una empresa familiar dedicada, como concesión de las marcas SEAT y CUPRA, a la venta y reparación de vehículos de las propias marcas en la provincia de Teruel. Dispone de instalaciones propias en dicha ciudad, ubicada en el polígono industrial la Paz, y en régimen de alquiler en la ciudad de Alcañiz. En estas últimas instalaciones solo se realizan labores de venta, ya que la postventa la lleva un taller autorizado SEAT, independiente de la sociedad de Auto Talleres Torres S.A., taller autorizado que se encontraba con anterioridad en dicha localidad a la implantación de ventas por parte del concesionario.

El ámbito de acción territorial se encuentra en la provincia de Teruel, siendo toda la provincia su zona de influencia. Limita con las provincias de Zaragoza, Guadalajara, Cuenca, Valencia, Castellón y Tarragona.

La provincia de Teruel es la décima de España que cuenta con mayor extensión y a la vez una de las más despobladas, cuenta con un ratio de menos de ocho habitantes por Km². La provincia consta de 10 comarcas, (*Ilustración 4*), estas son Bajo Aragón con una población de 28.563 habitantes, Bajo Martín, con 6.307 habitantes, Cuencas Mineras, con 7.960 habitantes, Gudar-Javalambre, con 7.363 habitantes, Comarca del Jiloca, con 12.153 habitantes, Maestrazgo, con 3.177 habitantes, Matarraña con 8.196 habitantes,

Sierra de Albarracín, con 4.377 habitantes, Comunidad de Teruel, con 46.151 habitantes y Andorra-Sierra de Arcos, con 9.890 habitantes. En cuanto al mercado potencial de las dos capitales con más población, Teruel capital cuenta con 36.240 habitantes, y Alcañiz con 16.006 respectivamente, según censo del año 2020. (INE, 2021) En cuanto a las comarcas, están divididas en más de 230 pueblos, en su mayoría con menos de 500 habitantes, dedicados sobre todo a la agricultura y la ganadería.



Ilustración 4: Comarcas de Teruel
Fuente: (Gifex, 2010)

Para tener una percepción de la población en cuanto a potencial económico, podemos decir que la media de población ocupada en el tercer trimestre del año 2021 en la provincia de Teruel se distribuyó según el *Gráfico 2*, de las 64.800 personas, 6.544 corresponden al sector de la agricultura, en industria 11.080, en construcción 5.832 y en el sector servicios 38.426. Estos datos proceden del último estudio realizado por el Gobierno de Aragón. (IAEST, 2021)

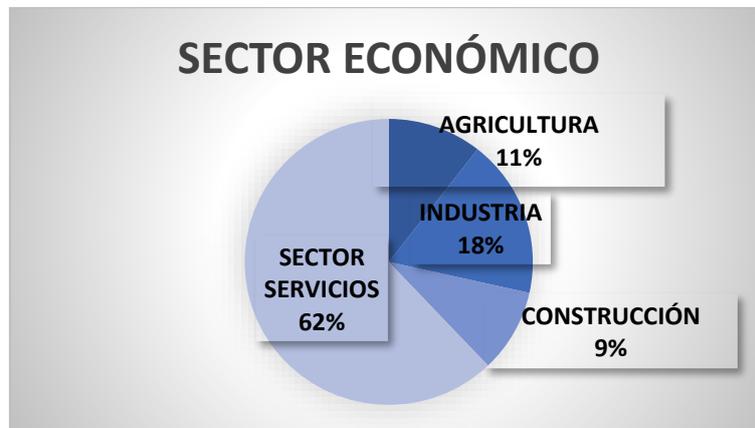


Gráfico 2: Distribución de la población activa en Teruel.

Fuente: Elaboración propia a partir de (IAEST, 2021)

4.2.2. Perfil de los clientes CUPRA

La marca CUPRA cuenta con un perfil de clientes que por lo general son amantes del mundo del motor y tienen cierta afición a los coches, ya que CUPRA dota a sus vehículos de características valoradas por estos usuarios: deportividad, diseño, potencia, exclusividad... con las que los clientes se sienten diferenciados e identificados.

Cabe destacar que CUPRA tiene un perfil de clientes con un poder adquisitivo medio/alto, aunque no alcance importes elevados como las marcas “Premium”, cuenta con precios superiores a las generalistas. Es decir, CUPRA se encuentra en un escalón intermedio entre las marcas generalistas y las “Premium”. Esto indica que sus clientes se encuentran entre los 30 y los 65 años. Aunque son modelos que gustan mucho entre la gente joven, normalmente, no cuentan en sus primeros años de experiencia laboral o estudiantil, con la capacidad económica para poder adquirirlos.

Analizando el PIB per cápita de 2019, el dato más reciente aportado por el INE, se observa que la provincia de Teruel se encuentra a nivel de la media nacional, solo 2,5 % por debajo, esto lleva a pensar que gran parte de sus habitantes pueden acceder a esta marca, entre “Premium” y generalistas. Por otro lado, las provincias cercanas de su área de influencia también cuentan con un PIB per cápita elevado, en Zaragoza un 10,7 % por encima de la media nacional y en Castellón un 7,2 % por encima también. (INE, 2019)

Muchos de los clientes CUPRA eran hombres, sin embargo, con la llegada del CUPRA Formentor, hay un mayor número de mujeres que se deciden por esta marca. (Fuentes, 2019)

Siguiendo con el análisis de los datos del INE, se observa que en 2021 la población turolense (134.545 habitantes) se divide equitativamente entre hombre (50,75 %) y mujeres (49,25%).

Como ya se ha mencionado, los clientes potenciales se encuentran entre los 30 y 65 años, lo que se corresponde con el 68,75 % de la población turolense con edad de comprar coche (desde los 18 hasta los 75 años aproximadamente). (INE, 2021a)

Por lo que, con las estadísticas y censos estudiados de la zona de influencia del concesionario de Teruel y Alcañiz, se obtienen datos muy positivos para la correcta evolución de la marca CUPRA según el perfil de sus clientes. El PIB per cápita de Teruel está a nivel nacional y en algunas provincias de alrededor de su zona de influencia, es

incluso superior. Además, los clientes potenciales con edad de comprar coche son casi el 70% de la población turolense.

4.2.3. Competencia

La competencia en el área de influencia de Auto Talleres Torres S.A. viene a ser la misma que en cualquier otra provincia de España. La mayoría de los concesionarios de las otras marcas, se encuentran ubicadas en la zona industrial del Polígono La Paz en la ctra. N-234.

El primer concesionario que se encuentra a mano derecha, en dirección Zaragoza es Civera Automoción, concesionario que representa a la marca Opel. Siguiendo en la misma dirección, se encuentra Rimauto, grupo de concesionarios que comercializan las marcas Nissan, Toyota, Kia, Hyundai y Mazda. Continuando en la misma dirección, se encuentra Forbauto, concesionario de la marca Citroën, algo más adelante esta Motor Mudéjar, como concesionario de la marca Ford. A unos pocos metros de distancia esta Teruel Automoción con las marcas Volkswagen, Audi y Sköda. Seguidamente, a mano izquierda en la misma dirección, se encuentra Auto Talleres Torres, concesionario SEAT y algo más arriba Automóviles Teruel, concesionario de Renault y Dacia. Ya en el interior de dicho polígono, se encuentra Aguiló, concesionario de las marcas Mercedes y Grupo Fiat, y ya saliendo del polígono se encuentra Terauto, como concesionario de las marcas Suzuki y SsangYong. Continuando dirección Valencia, en el tramo de la ctra. N-420, está situado Martin Lizaga, el cual tiene como concesión las marcas Peugeot y BMW. (Coches y concesionarios, 2020)

En la zona de influencia de Alcañiz se encuentran representadas prácticamente las mismas, siendo sucursales de los mismos concesionarios que en Teruel, en su mayoría.

El número de talleres independientes en Teruel capital dedicados a la reparación, tanto de mecánica como chapa y pintura, estará sobre los veinte, dispersos por distintas zonas de la ciudad. Existen tres que están bajo franquicias como talleres de servicio rápido Rodi Motor Service, con dos talleres, Bosh Car Service y posiblemente Talleres Escriche Delgado, estos son los que hacen una mayor competencia a los departamentos de postventa de todas las marcas, incluida SEAT y CUPRA.

4.2.4. Concurrencia

La intención de compra, en términos generales, de la población en la zona de influencia de la concesión, es fiel a la hora de realizar su adquisición en el concesionario. No obstante, existe un porcentaje de transfuguismo que prefiere realizar su compra fuera de su área de influencia, en su mayoría por el precio final, en cualquiera de las provincias limítrofes anteriormente mencionadas. La concurrencia de Auto Talleres Torres S.A. se encuentra, por la zona norte en Zaragoza con dos concesionarios CUPRA, Automóviles Sánchez y Aragón Car, este último el más agresivo con respecto a las ventas cruzadas de cualquier tipo. Por el sur, las dos provincias donde se producen más ventas cruzadas son las de Castellón con concesionarios como Michavila Automoción, Auto Esteller, Sevi Real y en Valencia, con Levante Motor, Motor J.R. Valle, Comercial Setabense, Motor Sagunto, etc. Por el contrario, esta fuga de clientes hacia otras áreas de venta, se ve compensada prácticamente en la misma proporción por las ventas que realiza la concesión en dichas zonas, podemos decir que existe una compensación entre lo que venden en Teruel y lo que Auto Talleres Torres, S.A. les vende.

4.2.5. Modelos competidores

Resulta interesante analizar cada uno de los modelos de CUPRA, en que segmento se ubican y dentro de estos segmentos, cuáles son sus principales competidores.

El primer modelo propio de la marca, y además el de mayor éxito hasta el momento se corresponde al **CUPRA Formentor**, cuyos principales competidores son: BMW X2, Audi SQ2, Mercedes-AMG GLA 35 y Peugeot 3008 Hybrid. (Delgado, 2021). Respecto a los tres primeros, lo único que se puede nombrar como desventaja, es que pertenecen a marcas más Premium que CUPRA, pero el Formentor sale beneficiado, tiene una imagen más impactante, con más diseño y deportividad, los precios son más asequibles y cuenta con mayor capacidad en su interior. Respecto al Peugeot, lo único a destacar, es que en su versión híbrida tiene un poco más de potencia, pero el resto de las características son más favorables del Formentor, por lo que frente a sus competidores se encuentra en muy buena posición.

En la siguiente página se observa de la *Ilustración 5 a la 9* los modelos mencionados.



Ilustración 5: CUPRA Formentor.

Fuente: (Delgado, 2021)



Ilustración 8: Audi SQ2.

Fuente: (Delgado, 2021)



Ilustración 7: BMW.

Fuente: (Delgado, 2021)



Ilustración 9: Peugeot 3008 Hybrid.

Fuente: (Delgado, 2021)



Ilustración 6: Mercedes GLA AMG.

Fuente: (Delgado, 2021)

Otro de los modelos, **el CUPRA León**, cuenta con dos versiones, el León 5 puertas y el León Sportourer. Este modelo pertenece al segmento C y entre sus principales rivales se encuentran Volkswagen Golf GTI, el Ford Focus ST, el BMW 128ti, el Honda Civic Type R y el Hyunday i30 N. (Salinas, 2020).

Se puede destacar que los modelos Ford Focus ST, Honda Civic Typre y Hyunday i30 N, son coches un poco más económicos que el CUPRA León, pero este tiene mejor imagen de marca y mejor habitabilidad en el interior con mayores espacios y más comodidad. Respecto al BMW 128ti, el CUPRA León es más barato, ya que BMW tiene mejor imagen de marca, pero por el mismo precio del BMW 128ti de 245 CV, se puede comprar la versión del CUPRA León 300 CV. Por último, hablar del Volkswagen Golf GTI, se trata el rival más parecido, ya que vienen ambos del grupo Volkswagen y comparten diseños interiores, materiales y hasta las mismas motorizaciones y plataforma.

En la siguiente página se muestra la comparativa con las *Ilustraciones de la 11 a la 15*.



Ilustración 11: CUPRA León.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)



Ilustración 10: Hyundai i30 N.

Fuente: (Domínguez b, 2020)



Ilustración 12: Honda CIVIC Type R.

Fuente: (Domínguez b, 2020)



Ilustración 13: FORD Focus ST.

Fuente: (Domínguez b, 2020)



Ilustración 15: Volkswagen GOLF GTI.

Fuente: (Domínguez b, 2020)



Ilustración 14: BMW 128ti.

Fuente: (Farré, 2020)

Ahora, toca hablar del primer modelo de CUPRA, el **CUPRA Ateca**, el cual se encuentra en el segmento de los SUV, cuenta con una única motorización muy potente, de 300 CV. Entre los SUV compactos con mayor rivalidad entre los competidores del CUPRA Ateca, destacan: Audi SQ2, BMW X2 M53i, CUPRA Formentor, Mercedes-AMG GLA 35 y Volkswagen T-Roc R. (Domínguez, 2021)

Se puede observar que los rivales del CUPRA Ateca, son prácticamente los mismos que los del CUPRA Formentor y es que, también son rivales entre ellos, ya que ambos son SUV's y el Formentor también cuenta con motorización de 300 CV como el Ateca e incluso una versión exclusiva superior de 390 CV. Por lo que es muy normal que los clientes soliciten al concesionario oferta de ambos modelos para valorarlos.

Aunque la diferencia del precio del CUPRA Ateca con respecto a sus rivales no es excesiva, cabe destacar que el coche presenta unas características y prestaciones muy superiores a sus competidores, eso hace que a la hora de tomar la decisión de compra sea más competitivo que sus rivales.

A continuación, se observan las imágenes de los rivales (*Ilustraciones de la 17 a la 21*).



Ilustración 18: CUPRA Ateca.

Fuente: (Domínguez, 2021)



Ilustración 16: BMW X2 M35i.

Fuente: (Domínguez, 2021)



Ilustración 20: Mercedes AMG GLA 35.

Fuente: (Domínguez, 2021)



Ilustración 17: Audi SQ2.

Fuente: (Domínguez, 2021)



Ilustración 21: Volkswagen T-Roc R.

Fuente: (Domínguez, 2021)



Ilustración 19: CUPRA Formentor.

Fuente: (Domínguez, 2021)

El último lanzamiento de la marca se realizó en septiembre de 2021, el primer 100% eléctrico, **el CUPRA Born**. Actualmente, la mayoría de marcas están realizando sus primeros lanzamientos de modelos 100% eléctricos, ya que la tendencia actual está encaminada en un futuro no muy lejano a que los coches eléctricos sean los que dominen el mercado, de hecho, CUPRA quiere que para 2030 todos sus vehículos sean 100% eléctricos. Su próximo lanzamiento vendrá en 2024, con el CUPRA Tavascan. En cuanto a los actuales competidores del CUPRA Born, se sitúan: Volkswagen ID .3, Hyundai Ioniq EV, Nissan Leaf, Kia e-Niro y Mazda MX-30. (Díaz, 2021)

Frente a sus competidores, el CUPRA Born se posiciona muy alto, porque aunque tiene un precio de salida un poco más elevado, es el coche que mayor autonomía presenta y los clientes que buscan este tipo de coches 100% eléctricos es una de las principales preocupaciones que tienen, la autonomía del vehículo, por lo que CUPRA va un paso por delante frente a sus rivales.

En la siguiente hoja se muestra el CUPRA Born, junto a sus competidores más cercanos en las *Ilustraciones 22 a 27*.



Ilustración 22: CUPRA Born.

Fuente: (Díaz, 2021)



Ilustración 26: Volkswagen ID3.

Fuente: (Díaz, 2021)



Ilustración 23: Kia e-Niro.

Fuente: (Díaz, 2021)



Ilustración 24: Hyundai Ioniq EV.

Fuente: (Díaz, 2021)



Ilustración 25: Nissan Leaf.

Fuente: (Díaz, 2021)



Ilustración 27: Mazda MX-30.

Fuente: (Díaz, 2021)

4.2.6. Análisis del sector

Cuando se analiza el sector del automóvil, en numerosas ocasiones se hace mención a la industria, como al conjunto de todas las matriculaciones que se realizan en España, durante un año, en cada uno de sus canales de distribución. Dichos canales están compuestos por las matrículas que se realizan a empresa, a particular y a RAC. El conjunto de las matrículas a empresas y a particulares también se les conoce como ventas RETAIL. Las matrículas a empresas son todos aquellos vehículos matriculados a nombre de empresa con un CIF. Todo tipo de sociedades, anónimas, limitadas, renting, etc. El canal particular hace referencia a todos aquellos vehículos matriculados a personas físicas NIF y RAC se trata de coches de alquiler sin conductor a corto plazo, es decir menos de 6 meses.

Todos los datos de la industria del automóvil que se muestran a continuación han sido obtenidos a través de SIMMIX.

SIMMIX es una empresa fundada como MSI en el año 1985 dentro del grupo informático español CINSA, para dar respuesta a la necesidad de externalización por parte del sector automovilístico, de las tareas de captura y tratamiento de la información estadística del mercado. En 1966 se integra en el grupo consultor automovilístico alemán Marketing Systems.

SIMMIX ayuda a sus clientes a aprovechar el poder de la información para mejorar sus resultados de negocio, facilitando a los mercados automovilísticos la toma de decisiones, aportando los estudios, sistemas y bases de datos necesarios para una rápida asimilación y entendimiento de toda la información que proporciona el entorno.

Desde su fundación ha ido complementando una oferta integral de consultoría para el marketing automovilístico que cubre la totalidad de necesidades del Sector, para un completo conocimiento de su marco de competencia. Cubre todos los mercados de vehículos autopropulsados. El objetivo es impulsar la consecución inmediata de beneficios de mercado para el cliente. MSI cuenta en España con más de 250 clientes y más de 2.500 usuarios.

Una herramienta puesta a disposición de los concesionarios que muestra el número total de matriculaciones de vehículos a nivel nacional, pudiendo desglosar en los periodos de

tiempo que se desean, en marca y modelo, así como por provincia e incluso municipios. (MSI, 2022)

El resultado que se obtiene con cada uno de los filtros aplicados para su análisis, es el total de matrículas que se han realizado en cada una de las provincias, de todas las marcas y modelos, con independencia del concesionario a nivel nacional que haya realizado dichas matriculaciones. Por consiguiente, esto significa que no todas las ventas que realizan dichos concesionarios, necesariamente se han realizado en la provincia de origen. A estas matriculaciones que te hacen o que haces fuera de la zona de influencia del concesionario se les conoce como “goles”.

Como se podrá observar más adelante, en el caso de la marca CUPRA, la herramienta SIMMIX indica que se han matriculado 33 entre todos los modelos CUPRA en la provincia de Teruel, mientras que las matriculaciones realizadas por la concesión AUTO TALLERES TORRES, S.A. han sido de 35 vehículos, dos más que las reflejadas en dicho programa, es decir, algunos de estos coches se han matriculado fuera de la zona o área de influencia de Teruel. (Imaweb, 2022).

Si se analizan las matriculaciones del sector en su conjunto (*Tabla 1*), es decir, el total de la industria de todas las marcas a nivel nacional en el año 2021, el resultado es que se matricularon 759.495 vehículos, de los cuales 1.077 correspondieron a la provincia de Teruel, es decir del total de matriculaciones de España, el 0´14% corresponden a las matrículas de Teruel.

Observando los mismos datos en lo que va de año (*Tabla 1*), en el 1º trimestre de 2022 se han matriculado a nivel nacional 164.531 vehículos, correspondiéndole a la provincia de Teruel 256 unidades, esto representa una cuota de mercado en dicha provincia del 0´16%, algo por encima del resultado total del año anterior.

En consecuencia, al comparar ambos periodos, la tendencia que se refleja es positiva en Teruel y provincia, porque frente al número de matriculaciones totales en España, en la provincia de Teruel se han matriculado un 0´02% más en el 1º trimestre de 2022 que en el periodo total de 2021.

TOTAL INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL TODAS MARCAS AÑO 2021		TOTAL INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL TODAS MARCAS AÑO 2022 PERIODO 01/01/2022 AL 31/03/2022	
Industria total de España (todas las marcas)	759495	Industria total de España (todas las marcas)	164531
Industria total de Teruel (todas las marcas)	1077	Industria total de Teruel (todas las marcas)	256
Porcentaje de industria de Teruel sobre total industria	0,14%	Porcentaje de industria de Teruel sobre total industria	0,16%

Tabla 1: Comparativa de la industria total a nivel nacional entre 2021 y primer trimestre 2022.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

Comparando la industria del primer trimestre de 2021 con respecto a la del 2022 (*Tabla 2*), se puede observar que tal y como pronosticaban todos los medios y las propias marcas, el ejercicio 2022 iba a ser un año de recuperación en el sector con respecto a los ejercicios anteriores de 2020 y 2021, supuestamente por la mejora que se espera de la pandemia del COVID-19 y de la crisis de semiconductores. Mes a mes, se observa que, en enero de 2022, las matriculaciones suben un 0'28% y en febrero un 6'04%, pero cuando todo parecía ir mejorando, llegó la Guerra de Ucrania y el mercado se vuelve a paralizar ante la incertidumbre, de modo que en marzo de 2022 caen un 30'46% las matriculaciones frente a marzo de 2021. Con estas cifras finaliza el 1º trimestre, con un descenso acumulado de un 12'09% frente al mismo periodo del año anterior.

No obstante, tal y como se observa en la *Tabla 1*, en la provincia de Teruel frente al total de España en ese periodo, el porcentaje se ha incrementado ligeramente, es decir, aunque el número de matriculaciones totales en ese trimestre en Teruel también haya disminuido, porcentualmente menos que la media nacional.

COMPARATIVA MATRICULACIONES PRIMER TRIMESTRE		
	AÑO 2021	AÑO 2022
ENERO	41983	42128
FEBRERO	58330	61852
MARZO	85825	59682

Tabla 2: Comparativa matriculaciones primer trimestre de 2021 y 2022.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

En cuanto a los mismos datos, pero únicamente teniendo en cuenta la marca CUPRA, se observa que en España el año pasado, se matricularon 9.792 unidades, lo que representa un 1'29% de las matriculaciones totales, mientras que en lo que va de año, se han matriculado 3.261, que se corresponde con casi el 2% de las matriculaciones, en concreto el 1'98%. Este dato también es favorable, porque indica que hay un mayor número de clientes que se interesan por la marca y por ello, al final hay un mayor número de clientes que deciden elegir la marca CUPRA a la hora de comprar un vehículo nuevo.

En el primer trimestre del año pasado se vendieron un total de 2.050 CUPRA a nivel nacional, es decir este año, la marca ha arrancado muy bien, con un incremento del 59'1%, ya que este año en el primer trimestre se han matriculado 3.261.

En concreto, si se analizan los datos de las matriculaciones CUPRA en Teruel y provincia (Tabla 3), se observa que en 2021, se matricularon 33 CUPRAS, lo que hace referencia al 0´34% sobre el total de matriculaciones CUPRA a nivel nacional, lo que indica que en 2021, CUPRA tuvo más peso en Teruel que muchas otras marcas, porque como se aprecia en la tabla anterior, la media de matriculaciones llevadas a cabo en Teruel sobre el total de matriculaciones fue de 0´14%, mientras que si se observa únicamente la marca CUPRA es de 0,34%, dato positivo para la marca en general y el concesionario AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Si se observan esos datos en los tres primeros meses de 2022, se han matriculado 6 CUPRA según SIMMIX, lo que supone un 0´18% sobre el total de matrículas nacionales de CUPRA, es decir, un 0´02% más de la media de matriculaciones en Teruel sobre el total de matriculaciones nacionales, pero muy por debajo de lo que ha crecido CUPRA a nivel nacional, que muestra el 0´34% de las matriculaciones. En realidad, se han matriculado 8 unidades, 2 de ellas fuera de la zona de influencia de la concesión. Pero, aun así, si el dato estuviese en línea con la media nacional, en el primer trimestre de 2022, en Teruel se tendrían que haber matriculado como mínimo 11 coches.

Por lo tanto, es este uno de los datos que se desea incrementar con dicho proyecto, por ello, se van a redactar más adelante las acciones para conseguir que las ventas de CUPRA en la provincia de Teruel alcancen e incluso superen la media nacional.

MATRICULACIONES TOTALES DE CUPRA A NIVEL NACIONAL AÑO 2021		MATRICULACIONES TOTALES DE CUPRA A NIVEL NACIONAL AÑO 2022 PERIODO ENTRE 01/01/2022 AL 31/03/2022	
Matriculaciones CUPRA a nivel nacional	9792	Matriculaciones CUPRA a nivel nacional	3261
Porcentaje sobre el total matriculas a nivel nacional	1,29%	Porcentaje sobre el total matriculas a nivel nacional	1,98%
Matriculaciones CUPRA provincia de Teruel año 2021	33	Matriculaciones CUPRA provincia de Teruel año 2021	6
Porcentaje sobre el total de matriculas nacional CUPRA	0,34%	Porcentaje sobre el total de matriculas nacional CUPRA	0,18%

Tabla 3: Comparativa matriculaciones CUPRA entre 2021 y primer trimestre 2022.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

Tal y como se ha comentado anteriormente, no siempre coinciden los datos de matriculaciones SIMMIX, con las llevadas a cabo en los concesionarios. A continuación, se explica el caso particular de CUPRA en Teruel y se observa un gráfico comparativo entre las matriculaciones que se reflejan en SIMMIX y las matriculaciones realizadas por AUTO TALLERES TORRES, S.A. desde enero 2021 hasta marzo 2022.

Los meses en los que no coincide, en caso de que el dato de SIMMIX sea menor al de AUTO TALLERES TORRES, S.A. es debido a que algunas de las ventas del concesionario se han realizado a clientes que no residen en la zona de influencia de esta, por lo tanto, el programa ha contabilizado la matriculación en otra provincia. En el caso

contrario, es decir, que el número de matriculaciones en SIMMIX sea superior a las matriculaciones llevadas a cabo por la concesión se debe a que clientes de la provincia de Teruel, han comprado un CUPRA en un concesionario de otra provincia, pero al matricularse en Teruel, la herramienta SIMMIX lo contabiliza en Teruel. En resumen, durante el año 2021, SIMMIX contabiliza 33 matriculaciones en Teruel, mientras que el concesionario matriculó 35 coches y en los tres primeros meses de 2022, SIMMIX contabiliza 6 matriculaciones en Teruel y provincia, mientras que se han matriculado en la concesión 8.

A lo largo del trabajo, se desarrollarán acciones para incrementar el tráfico de exposición, así como en las redes sociales para conseguir mayor número de Leads, pero focalizándose en la zona de influencia de la concesión, ya que interesa que las ventas aumenten, pero en especial en Teruel y su provincia, porque posteriormente van a ser los que le den visibilidad a la marca.

A continuación, se muestra el *Gráfico 3*, comparativa de las matriculaciones SIMMIX y las matriculaciones de AUTO TALLERES TORRES, S.A.

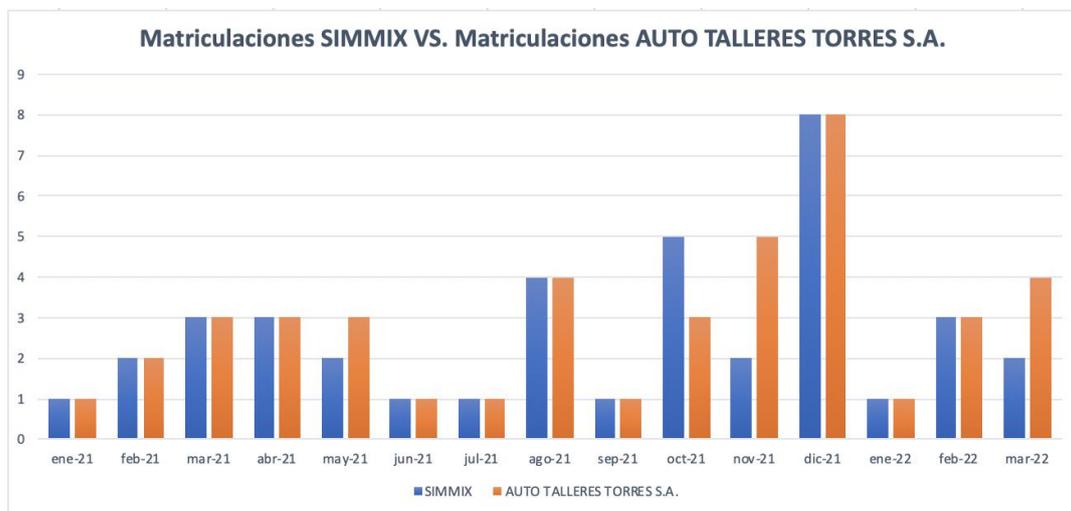


Gráfico 3: Comparativa matriculaciones SIMMIX y Matriculaciones COSMOS en Teruel.

Elaboración propia a partir de MSI (2022) e Imaweb (2022)

Observando el *Gráfico 3*, se ve que las ventas de CUPRA en AUTO TALLERES TORRES, S.A. aumentaron a final de año, esto suele ocurrir la mayoría de los años. En los últimos meses del año se incrementan las ventas de vehículos. No obstante, si se comparan los meses de enero, febrero y marzo de 2021 con los mismos meses de 2022, se observa que las ventas durante estos meses en 2022 han sido mayores que en 2021, un dato positivo para la concesión que en el primer trimestre de 2021 vendió 6 vehículos,

todos ellos matriculados en la provincia de Teruel, mientras en el primer trimestre de 2022 ha vendido 8 vehículos, de los cuales 6 matriculados en la provincia y 2 fuera.

A la hora de realizar acciones para incrementar las ventas, es muy importante tener en cuenta el dato del número de clientes que pasan por la exposición a la hora de comprar un vehículo nuevo, a este dato se le conoce como tráfico de exposición. A continuación, se muestra en la *Tabla 4*, los clientes atendidos desde enero de 2021 a marzo de 2022.

TRAFICO DE EXPOSICION CUPRA POR MESES TERUEL		
	AÑO 2021	AÑO 2022
ENERO	2	2
FEBRERO	5	7
MARZO	3	5
ABRIL	3	
MAYO	10	
JUNIO	3	
JULIO	7	
AGOSTO	2	
SEPTIEMBRE	5	
OCTUBRE	8	
NOVIEMBRE	9	
DICIEMBRE	10	
	67	

Tabla 4: Tráfico de exposición de CUPRA en AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

En la tabla se puede observar que a lo largo de 2021 se atendieron 67 visitas en las exposiciones de AUTO TALLERES TORRES, S.A., estos datos corresponden a las exposiciones de Teruel y Alcañiz, de las cuales 35 acabaron comprándose el coche, lo que hace que la tasa de conversión sea muy elevada de 52´24%, como lo interesante va a ser aumentar el tráfico de exposición, las acciones se van a destinar más a la zona de influencia, para ello se tendrá en cuenta el dato de matriculaciones ofrecidas por SIMMIX, es decir, en Teruel y provincia, en este caso fueron 33 matriculaciones, por lo que la tasa de conversión baja un poco al 49´25%, aun así se trata de una cifra muy elevada, ya que lo óptimo de dicha cifra se considera del 33´33%, es decir de cada 3 clientes atendidos, 1 venta.

Esta cifra resulta tan elevada porque el número de clientes que pasan por la exposición es relativamente bajo, con lo cual, el ratio de cierre es muy elevado porque los clientes que acuden tienen previamente una clara intención de compra de la marca CUPRA. Por lo tanto, hay que intentar incrementar el número de visitas a la exposición de todos aquellos

que en el momento están valorando la idea de comprarse un coche, no solo de aquellos que ya iban directamente a la marca CUPRA.

Para finalizar dicho apartado, se va a analizar detalladamente mes a mes las ventas de CUPRA tanto por canal como por modelo desde enero de 2021 a marzo de 2022 a nivel nacional (*Gráfico 4*). Este punto es importante, para analizar el comportamiento de compra de los clientes en los diferentes meses a nivel nacional, para así saber cuándo son los momentos clave para lanzar las acciones comerciales.

Comenzando por modelos, se observa a simple vista que el Formentor es el modelo más vendido con gran diferencia, ello se debe a que es el primer modelo propio de la marca y hasta septiembre de 2021 el único, ya que el CUPRA Born no apareció hasta entonces como venta al público.

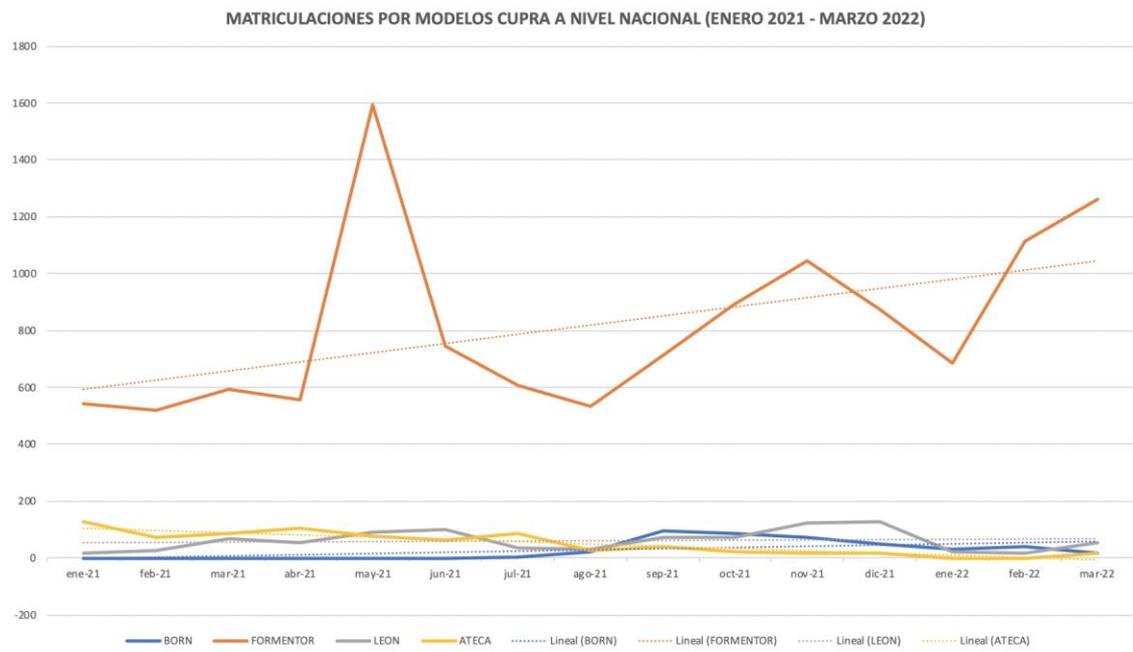


Gráfico 4: Matriculaciones por modelos CUPRA a nivel nacional.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

La tendencia del Formentor, se observa que es muy positiva durante los 15 meses analizados, viendo un fuerte incremento en el mes de mayo, que se debe como se explicará a continuación, a un gran número de matriculaciones RAC en dicho mes, en concreto, 852 unidades, para empresas de alquiler sin conductor, posiblemente para la campaña de verano de 2021. Estas ventas son importantes porque son vehículos que van a dar mucha visibilidad a la marca, ya que se encuentran en zonas turísticas y muchos clientes de los

que los alquilan y los prueban, es posible que lo valoren en la compra de su próximo vehículo.

Para analizar las tendencias de los otros tres modelos, se ha creado otro gráfico, (*Gráfico 5*), para que se pueda apreciar más claramente las tendencias de dichos modelos, ya que al presentar semejante volumen de ventas el Formentor, las líneas de los otros modelos aparecían muy juntas.

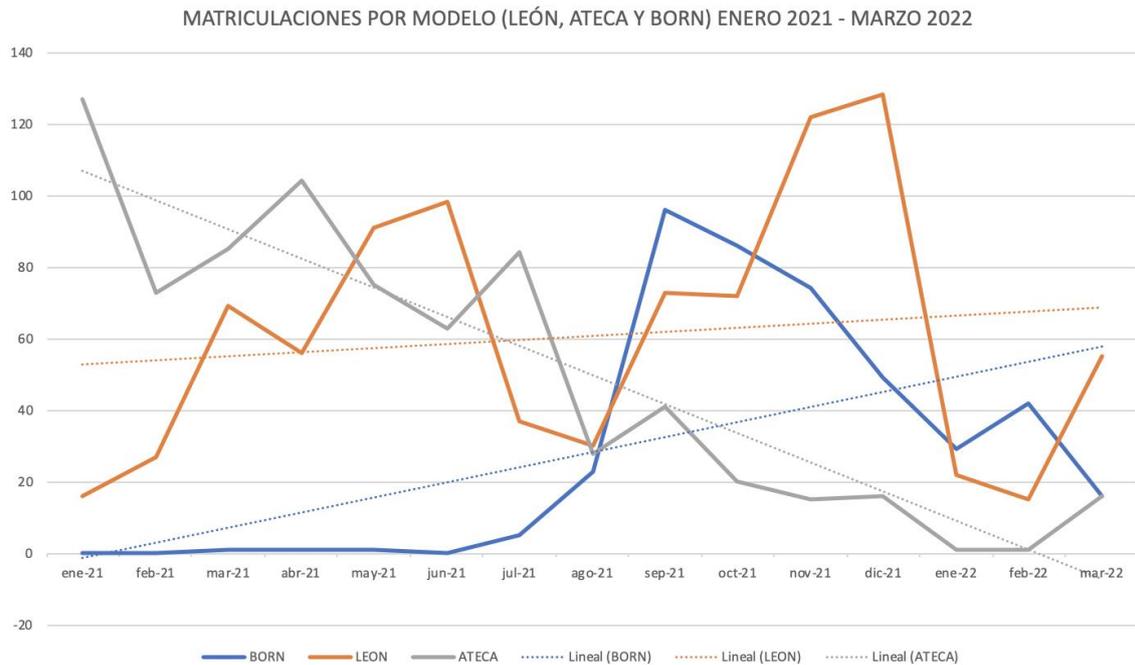


Gráfico 5: Matriculaciones por modelos CUPRA excluyendo el Formentor.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

Siguiendo con el CUPRA Born, se observa una clara tendencia positiva, antes de septiembre de 2021 se fue matriculando alguna unidad para la propia marca y así ir probando el modelo antes de su lanzamiento al mercado, el cual fue en septiembre de ese mismo año. En dicho mes se ve un claro crecimiento de matriculaciones, al igual que en los sucesivos meses se observan incrementos en las matriculaciones a pesar de su reciente lanzamiento. En marzo de 2022 cae un poco, pero al igual que la mayoría de marcas y modelos debido a la Guerra de Ucrania, entre otras incidencias, además este coche es el primer 100% eléctrico de la marca y este nuevo modo de propulsión aún tiene mucho recorrido por hacer, ya que todavía, esta opción de comprar un coche eléctrico a la hora de cambiar de coche, hay mucha gente que no la valora.

Ahora toca analizar los modelos que CUPRA comparte con SEAT, el CUPRA León tiene una ligera tendencia positiva, aunque en los tres meses iniciales de 2022 ha bajado y el

CUPRA Ateca se ve como tiene una tendencia claramente negativa, posiblemente porque fue el primer modelo CUPRA comercializado, pero con la llegada del Formentor, perfiles de clientes que podrían valorar el Ateca como opción a la hora de elegir el nuevo coche, se pasan al Formentor. El CUPRA Ateca solo ofrece una motorización de 300 CV, mientras Formentor ofrece numerosas opciones, 150 CV, 190 CV, 245 CV, 310 CV y 390 CV, por lo que abarca más perfiles de clientes.

El cómputo total de la marca CUPRA tiene una tendencia muy positiva, aunque algunos modelos decaigan en detrimento a la subida del Formentor, que es el modelo con mayor peso específico en las ventas de CUPRA. En concreto, el crecimiento del primer trimestre de este año frente al mismo trimestre del periodo anterior es del 59'10%. Este dato sería interesante alcanzarlo en la provincia de Teruel, gracias a las acciones que se van a llevar a cabo.

También cabe destacar la buena trayectoria a nivel nacional que está realizando la marca porque como ya se ha comentado, la media de matriculaciones del primer trimestre de 2022 ha bajado 12'09% respecto al año pasado, sin embargo, la marca CUPRA ha crecido en el mismo periodo casi un 60%, estos son datos muy alentadores para la marca a nivel nacional y que con dicho proyecto se pretenden plasmar a nivel de la provincia turolense.

Finalmente, se va a comparar en función de los canales de venta (*Gráfico 6*), estos son: empresa, particular y RAC, tal y como se comentó al inicio de este apartado.

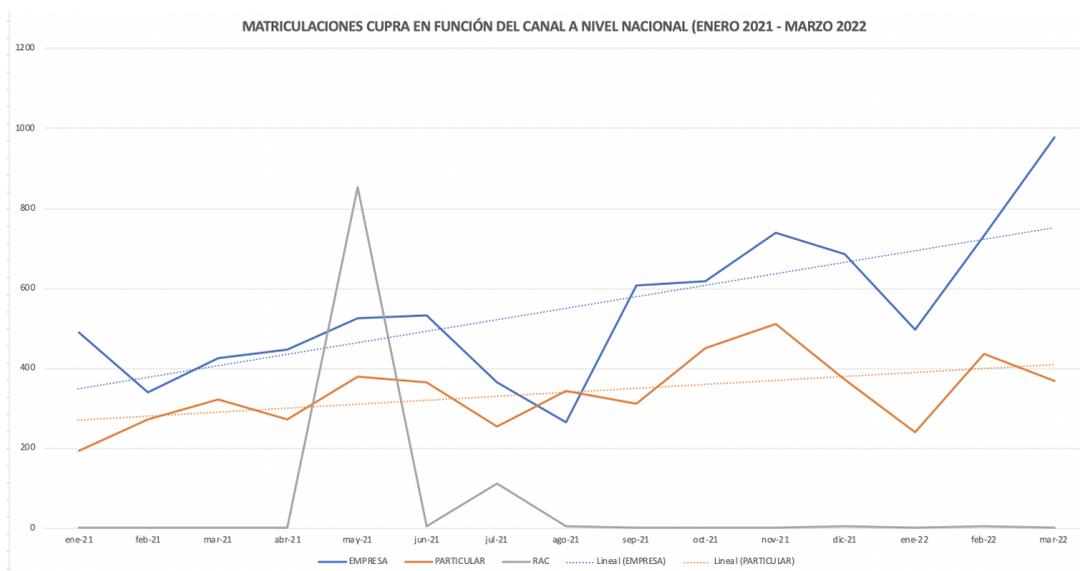


Gráfico 6: Matriculaciones CUPRA en función del canal a nivel nacional.

Elaboración propia a partir de MSI (2022)

En el *Gráfico 6* se observa una tendencia muy positiva en empresa y menos acusada pero también positiva para particular. En el caso de RAC, es decir empresas de alquiler de vehículos no se aprecia gran volumen, pero si hubo un gran crecimiento en mayo posiblemente ante la llegada de la época turística en 2021 como ya he comentado antes.

No obstante, este canal no se puede potenciar en Teruel ya que no existen ese tipo de empresas, pero se tratará de aumentar la tendencia tanto de particular como de empresa.

4.2.7. Tendencia motores

El modo de propulsión de los motores en los vehículos se encuentra en un momento de transición, hasta hace muy poco tiempo, solo se hablaba de diésel y gasolina, los híbridos y eléctricos, apenas eran opciones valoradas por los clientes, en el momento de compra. Cuando se dice poco tiempo, es hace tan sólo 8 años (2014), cuando el 71% de las ventas eran diésel, el 28% de gasolina y un 1% de híbridos o eléctricos. Tal y como se aprecia en el *Gráfico 7*, el vehículo diésel disminuye desde 2014, mientras que el de gasolina empieza a ser su sustituto. Todo esto se debe principalmente a dos políticas, la medioambiental, que indica que los coches diésel son los que más contaminan y las restricciones que están surgiendo, limitando la entrada a algunas ciudades españolas. La otra política es económica, aunque el combustible diésel es más barato, la compra de este tipo de vehículo es más caro, igual que sus mantenimientos, en cambio, un coche gasolina es más económico pero su coste de repostaje es más elevado. Esto ha llevado a una serie de estudios, en los que se ha concluido que para todas aquellas personas que realizan menos de 20.000 – 25.000 km al año, les resulta más rentable un coche gasolina. La media de los españoles es de 12.000 km al año, lo que indica que a la mayoría les sale más rentable el coche gasolina. (Coches.net, 2021)

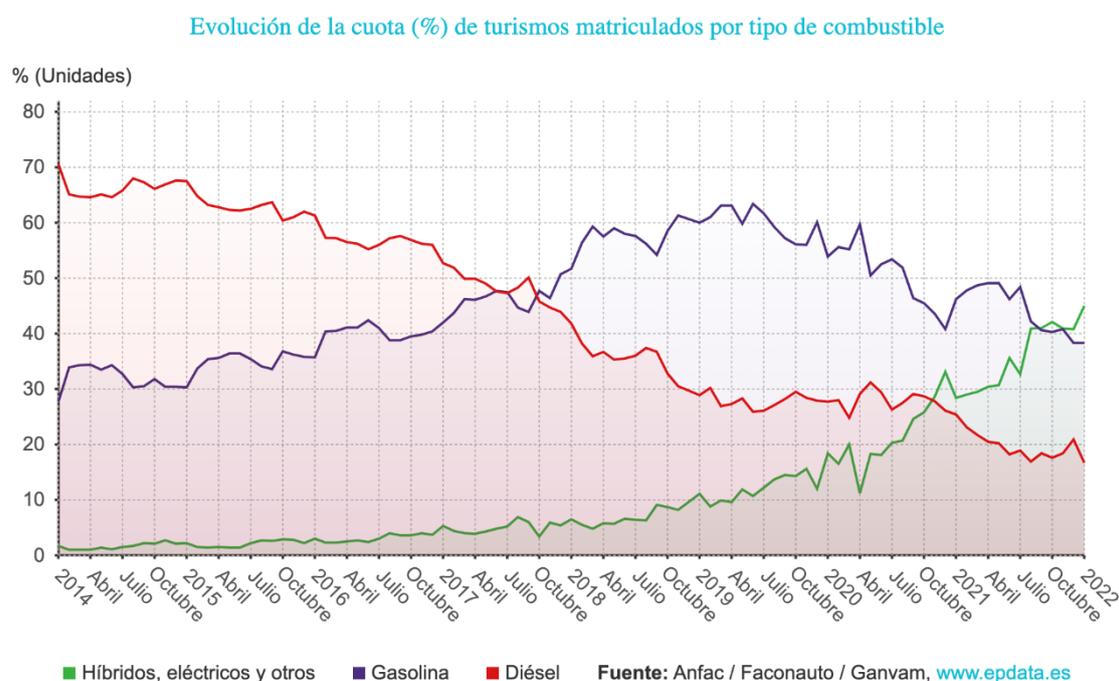


Gráfico 7: Evolución de la cuota (%) de turismos matriculados por tipo de combustible.

Fuente (Epdata, 2022)

Al analizar el *Gráfico 7*, se aprecia esa tendencia ya comentada y en el verano de 2017, ya se igualan las ventas de diésel y gasolina en un 46,5% cada una y el 7% restante, híbridos y eléctricos, que empieza a crecer lentamente.

Es a partir de 2020, cuando el crecimiento de los híbridos y eléctricos es mayor, llegando a situarse en enero de 2022, como la opción más vendida. En el primer mes de este año, el 45% de las ventas se corresponden a híbridos o eléctricos, el 38% a gasolina y el 17% a diésel. Todo esto concuerda con la perspectiva futura que se tiene, de que en 2030 la mayoría de los coches serán eléctricos y que es un aspecto positivo para la marca CUPRA, ya que en 2030 quiere que todos sus vehículos sean 100% eléctricos. Además, existe una normativa europea que indica que a partir de 2035 se prohíba la fabricación de vehículos de combustión en todas sus modalidades, gasolina, diésel e híbridos.

En la actualidad existen un 45% de vehículos híbridos y eléctricos, siendo la gran mayoría híbridos enchufables, su explicación es que los híbridos han sido como la transición de los motores diésel-gasolina a los coches eléctricos.

En el *Gráfico 8* se ve como el número de eléctricos va al alza. Y en la *Tabla 5*, se observa como en enero de 2022, se recupera un 1% de las ventas en comparación con enero de 2021, que bajaron como consecuencia de la pandemia. El crecimiento es pequeño, pero se espera que sea constante, lo que sí que ha cambiado mucho es el tipo de combustible por el que se han decantado los clientes, creciendo exponencialmente los híbridos y eléctricos un 60%, cayendo un 33% los diésel y un 16% los gasolina.

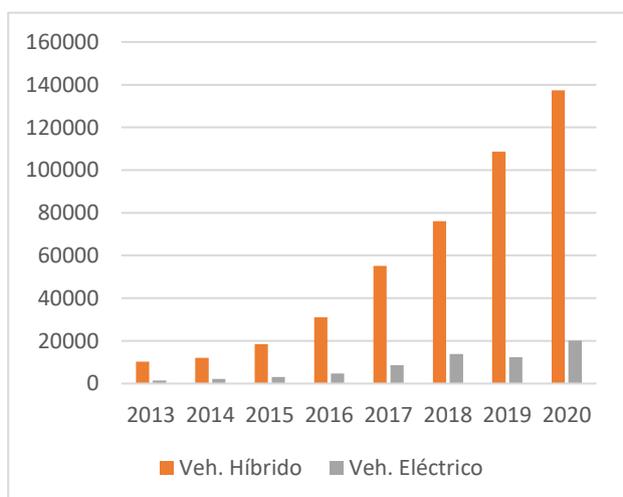


Gráfico 8: Evolución de vehículos híbridos y eléctricos (2013 - 2020)

Elaboración propia a partir de Epdata (2022)

Tipo de datos	Turismos	Variación interanual
Matriculaciones totales	42.377	0,98%
Matriculaciones diésel	7.067	-33,63%
Matriculaciones gasolina	16.226	-16,39%
Matriculaciones híbridos, eléctricos y otros tipos	19.084	60,21%

Tabla 5: Matriculaciones por tipo de combustible en enero de 2022.

Fuente: (Epdata, 2022)

3.3. Análisis interno

3.3.1. Organización empresa AUTO TALLERES TORRES, S.A.

El organigrama de la empresa está constituido por la siguiente estructura. Socios propietarios Pepe Torres Martínez, Félix Torres Martínez y Antonio Martínez Torres, primo hermano de Pepe y Félix Torres, cada uno con su correspondiente porcentaje del accionariado.

Como se puede apreciar en el siguiente organigrama (*Gráfico 9*), el personal total de la concesión está compuesto por diecinueve personas. Un gerente y jefe de ventas que recae en la misma persona, un jefe de postventa, dos administrativos y una persona de limpieza, cuatro asesores de ventas, dos asesores de servicio, un recambista, tres mecánicos, un pintor y dos chapistas.

Estructura del departamento de ventas

El departamento de ventas de Auto Talleres Torres, S.A. se compone de un director comercial y 4 asesores comerciales. Las funciones del director comercial están relacionadas con las marcas de SEAT y CUPRA. Uno de los asesores comerciales ostenta el cargo de Master Cupra, empleando el 90% de su tiempo en dicha marca, otro de ellos se encarga de la coordinación de los diferentes programas de CUPRA empleando la mayor parte del tiempo a ello. Los dos asesores comerciales restantes se emplean casi al 100% de su tiempo a la marca SEAT y a los vehículos de DasWeltAuto.

ORGANIGRAMA

DIRECTOR GERENTE

Félix Torres

|

VENTAS

POSTVENTA

ADMINISTRACIÓN

Jefe de Ventas

Jefe de Postventa

Luis Galve

Félix Torres

César Torres

Irene Torres

|

|

Emerenciana Asensio (limpieza)

ASESORES DE VENTAS

ASESORES POSTVENTA

MARKETING

|

|

|

Yolanda Edo / Teruel

Nacho Fuertes.

Celia Torres

Rubén Torres / Teruel

Jesús Villarroya

Fco. Bataller / Teruel

David Aragón / Alcañiz



RECAMBIOS

MECANICA /CHAPA-PINTURA

Agustín Campos

Javier Martínez

Mario Quílez

Eduardo Martínez

Álvaro Torres

Eduardo Gracia

Joaquín Sánchez

Gráfico 9: Organigrama de AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Elaboración propia

La organización de la misma es la habitual en un concesionario de automóviles. Esta el Gerente como máximo responsable de la empresa e interlocutor directo con la marca. Sus funciones principales pasan por supervisar el buen funcionamiento de todos los departamentos, el dotar de los recursos necesarios a cada uno de ellos para poder desarrollar la actividad de la forma más efectiva para la consecución de los distintos objetivos asignados por la marca, hacer reuniones periódicas con cada uno de los responsables de los departamentos y con el personal, en este caso, por ser una concesión de pequeñas dimensiones. Es un factor muy importante informar de las novedades y cambios que, tanto de la marca como de la propia concesión, se pretenden realizar a corto/medio plazo y dar seguridad al conjunto de la empresa.

3.4. Diagnóstico de la situación

La siguiente etapa del Plan de Marketing después de realizar un análisis muy completo, consiste en hacer un diagnóstico y síntesis del mismo, para poder identificar las debilidades y amenazas que se dan en la empresa, para saber cuáles son sus puntos débiles y fuertes, para sacar el máximo aprovechamiento de los mismos frente a los competidores. También hay que valorar las oportunidades y amenazas del exterior, todo esto se realizará a través de dos instrumentos el DAFO y el CAME.

El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) nos informarán de factores clave del éxito, acorde al perfil de la empresa, para determinar mejor el tipo de estrategia que se desee implantar y así alcanzar los objetivos propuestos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2020)

El CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), sirve de gran ayuda a la hora de definir las acciones que se desean tomar, a partir de los resultados mostrados con el DAFO, es decir el CAME amplía el DAFO.

ANÁLISIS INTERNO

Son los puntos fuertes y débiles que la empresa muestra a nivel interno frente a sus competidores.

Debilidades:

- Tal como se ha comentado, la provincia turolense es una de las más pequeñas y menos pobladas de España y, en consecuencia, cuesta más introducir las novedades. Esto conlleva a un **bajo tráfico de exposición** en busca de novedades

como la marca CUPRA, por lo que las ventas son más bajas de lo esperado y el volumen de negocio se ve más reducido.

- La **imagen del concesionario y de la marca en Teruel**, no es mala, pero podría ser mucho mejor, ya que no se les da un uso adecuado a las redes sociales, por lo tanto, **habría que potenciarlas y darle más visibilidad**.
- Respecto al **departamento de Marketing**, cabe destacar una **falta de recursos**, ya que no se dispone de un puesto como tal en la empresa, ya que la persona encargada va solamente un día a la semana y se limitan a usar solo las creatividades de la marca. Es cierto, que la publicidad debe ser corporativa, pero en lugar de usar siempre la que determina CUPRA, sería recomendable hacer propuestas personalizadas a la marca para crear contenido corporativo pero propio.
- Existe una **falta de espacio en la exposición**, ya que en sus inicios se construyó para albergar solo la marca SEAT y ahora se usa como exposición para ambas marcas, además sería interesante poder darle un espacio diferenciador de la marca SEAT, para mostrar esa exclusividad de CUPRA.
- La marca CUPRA tiene un **prestigio**, que entre los turolenses todavía es **poco conocido**, por lo que se debería aumentar la visibilidad de esta entre la población, a través de un mejor y mayor uso de las redes sociales, radio, prensa e incluso, algún evento singularizado.

Fortalezas:

- La marca cuenta con la ventaja de que es **novedad**, es decir aún está en fase de crecimiento, por lo que se puede potenciar a través de campañas comerciales, ya que la marca está en auge y crecimiento constante.
- La marca cuenta con unos **diseños muy atractivos**, que impacta en el perfil de los usuarios.

- Existe un modelo específico, el **CUPRA Formentor**, que se sitúa como el líder de la marca, siendo el más vendido y con mayor notoriedad entre sus modelos.
- **La empresa AUTO TALLERES TORRES, S.A. cuenta con muy buena capacidad económica**, un factor muy importante a la hora de desarrollar nuevas iniciativas comerciales.
- El concesionario cuenta con un **personal muy bien formado**, que les permite explicar de una forma muy profesional el producto a sus clientes, este elemento es fundamental porque les otorga seguridad a la hora de vender los coches y además, tienen capacidad de respuesta ante la mayoría de preguntas que les plantean los clientes.
- Cabe destacar que los coches **CUPRA otorgan aspectos beneficiosos y positivos al consumidor**, ya que se trata de una marca distintiva, con un carácter PREMIUM y presentando una alta calidad a precios muy razonables.
- **El servicio postventa de CUPRA es exclusivo** y presenta una serie de ventajas frente al servicio que se le da a SEAT o a otras muchas marcas, se menciona SEAT porque es la marca con la que comparte taller en AUTO TALLERES TORRES, S.A. Las ventajas son las siguientes: a los clientes de CUPRA se les da cita preferente en menos de 48 horas, vehículo sustitutivo CUPRA, servicio de recogida y entrega del coche y hacer el servicio de mantenimiento en menos de 2 horas, si así lo desea.
- También hay una serie **de versiones exclusivas y Premium** que hacen que la marca se conozca en parte por ellos, estos son **el VZ y el VZ5**, tan solo con nombrar los acrónimos, mucha gente ya sabe que se trata de un CUPRA Formentor. El VZ cuenta con 310 CV y el VZ5 con 390 CV, este último viene de serie con unas características de alto lujo, como los asientos y las llantas exclusivas o los frenos de 6 pistones AKEBONO, además hay que destacar que se trata de una producción limitada, con solo 7.000 unidades para toda Europa y 550 en España.

ANÁLISIS EXTERNO

Tras el análisis externo realizado, se puede abreviar en describir las amenazas y oportunidades del exterior que causan impacto en la empresa, ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenaza).

Amenazas:

- El resto de marcas PREMIUM, es decir de la competencia, van a establecer **acciones para frenar las ventas de CUPRA**, ya que su llegada les ha hecho perder un gran número de ventas, porque como ya se ha comentado, muestra calidades muy altas, a precios muy competitivos.
- En la actualidad, los problemas externos que afectan al conjunto del tejido empresarial y a la economía en general, son complejos, se ha vivido una **pandemia por el COVID-19**, la cual parece que ya va remitiendo, pero en febrero de 2022, estalla la **Guerra de Ucrania** y con ello se incrementa la incertidumbre económica entre los consumidores, en consecuencia, se ralentizan las compras de vehículos.
- La Guerra de Ucrania ha ocasionado una **gran subida del barril del petróleo**, repercutiendo en un incremento de los combustibles sin precedentes. Por primera vez en la historia, el precio del diésel alcanza al de la gasolina e incluso, lo supera. Esto crea un gran desconcierto e incertidumbre en los clientes a la hora de decidir qué tipo de motor elegir, gasolina, diésel, o por el contrario decidirse ya por las nuevas tecnologías híbridas o eléctricos.
- Otra gran amenaza, es la **falta de semiconductores**, provocando que los plazos de entrega se alarguen 2 o 3 meses más de la cuenta, es decir, hay vehículos que desde que se realiza el pedido hasta la entrega del mismo, pueden pasar 4 o 5 meses. Otra consecuencia que conlleva la falta de componentes, es la reestructuración en los equipamientos de los vehículos por falta de los mismos y la paralización paulatina de las cadenas de montaje, con los consiguientes ceses temporales de los puentes de trabajo.

- Si se observan los canales publicitarios, todavía **hay canales que no se utilizan** y que podría resultar interesante utilizarlos, como LinkedIn u otras redes más especializadas.

Oportunidades:

- La marca CUPRA brinda la oportunidad de entrar al concesionario en **nuevos mercados**, como el PREMIUM, clientes de clase medio alta con un poder adquisitivo más elevado y para los amantes de los vehículos SPORT, con prestaciones de semicompetición. Por lo que, CUPRA puede atraer a más tipos de clientes con un perfil distinto al de SEAT.
- Una gran oportunidad para contrarrestar varias de las debilidades mencionadas tanto en publicidad como en redes sociales, es la **subvención KIT DIGITAL**, que pretende ayudar a las empresas a digitalizarse y que, en el caso de Auto Talleres Torres, S.A. por su número de trabajadores le corresponden 12.000€.
- Otra ayuda pública que beneficia a los modelos de CUPRA híbridos y eléctricos, es **el PLAN MOVES III**, ya que otorga las siguientes ayudas:

	SIN ACHATARRAMIENTO	CON ACHATARRAMIENTO
Autonomía eléctrica entre 30 – 90 km	2.500€	5.000€
Autonomía eléctrica mayor de 90 km	4.500€	7.000€

Tabla 6: Ayudas Plan Moves III.

Fuente: (Enchufing, 2021)

- **CUPRA ha conseguido debilitar a la competencia PREMIUM**, ya que ha irrumpido en un mercado en el que previamente no existía y sus ventas, están restando cuota de mercado en dichas marcas.
- **El gusto de los clientes está cambiando** y la marca CUPRA se ve beneficiada de dichos cambios, ya que cuenta con el Formentor, un SUV Coupé, uno de los segmentos más demandados en la actualidad, también cuenta con vehículos híbridos y eléctricos con un potencial de crecimiento cada vez más elevado.

- **El cese del diésel también es positivo para CUPRA**, ya que únicamente cuenta con la opción de un motor diésel de 150 CV para el Formentor, el resto de motores para este modelo o cualquier otro, son de gasolina, híbridos o eléctricos.

En la *Tabla 7*, se realiza un resumen de todos los puntos comentados en el análisis DAFO.

DAFO	Factores positivos	Factores negativos
Análisis interno	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tráfico de exposición - Imagen de marca poco potenciada - Falta de recursos en el departamento de Marketing - Falta de espacio en la exposición - Prestigio poco conocido en la provincia 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de la competencia que intenta frenar a CUPRA - Pandemia COVID-19 - Guerra de Ucrania - Falta de semiconductores - Gran subida del barril del petróleo - Canales publicitarios no usados
Análisis externo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - La marca es una novedad - Diseños muy atractivos - Cuenta con el CUPRA Formentor, modelo muy vendido y llamativo para clientes potenciales - Buena capacidad económica de AUTO TALLERES TORRES, S.A. - Personal muy bien formado - Otorga al consumidor aspectos positivos y beneficiosos - Servicio postventa exclusivo - Versiones Premium y exclusivas: VZ y VZ5 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de entrada en nuevos mercados - Subvención KIT DIGITAL - Subvención PLAN MOVES III - CUPRA ha conseguido debilitar a las marcas Premium de la competencia - Cambio en el gusto de los clientes - Cese del diésel

Tabla 7: DAFO.

Elaboración propia

CAME

Tras hacer una síntesis de los factores clave tanto internos como externos que se encuentran en el entorno de la empresa, es importante establecer medidas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, lo que se conoce como CAME. El CAME trata de llevar a la práctica diferentes acciones que permitan aprovechar de la forma más eficiente posible el estudio llevado a cabo con el DAFO.

ANÁLISIS INTERNO

Corregir debilidades

- Ante las debilidades destacadas en el punto anterior, se considera que una de las principales acciones es **mejorar el departamento de Marketing**, dotarlo de más recursos, personal más preparado y, en consecuencia, dedicarle mayor tiempo.
- Haciendo hincapié en el punto anterior, **se mejoraría el uso de las redes sociales**, dándoles más uso y un **contenido más original**, en definitiva, que resulte más impactante para los clientes potenciales. Esto ayudaría a aumentar y mejorar la imagen y el potencial tanto del concesionario como de la marca.
- **La creación de publicidad original y personalizada** no solo para redes sociales, también para la **prensa local**, las diferentes **emisoras de radio** y para **vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad** como las entradas a Teruel o la perimetral que lo rodea.
- Sería muy importante **crear un espacio de CUPRA** más diferenciado de SEAT, para insistir en esas características que lo hacen más exclusivo, como son la deportividad, la calidad, la potencia, el prestigio... Para ello, habría que realizar una reforma, en la que se aumente el tamaño de la exposición y además hubiese una diferenciación entre una marca y la otra.
- Por último, se propone la **realización de eventos en el exterior**, que impacten en la zona de influencia y que repercutan posteriormente para atraer más clientes potenciales a la exposición. Para ello se ha pensado en la realización de un

campeonato de pádel, ya que es el deporte que patrocina la marca y abarca el mismo perfil de clientes: personas de nivel medio-alto, entre 25-55 años...

Mantener las fortalezas

- A la hora de crear la publicidad, insistir en **destacar las características** que sobresalen en CUPRA: **novedad, diseño atractivo...**

- Ante el gran diseño de los vehículos CUPRA, resaltarlo a través **de coches rotulados**, en especial, del modelo Formentor. Dichos coches los llevarán trabajadores de AUTO TALLERES TORRES, S.A., así como también sería importante contactar con dos o tres personas influyentes en la zona, para llevar dichos vehículos. Es una manera de darles visibilidad y que los clientes potenciales se fijen en ellos.

- **Aprovechar la economía saneada** con la que cuenta la empresa, para hacer todas las acciones nombradas en el apartado anterior para corregir las debilidades.

- **Mostrar los aspectos beneficiosos y positivos que tiene un CUPRA** para sus clientes, esto es fácil para AUTO TALLERES TORRES, S.A. porque cuenta con un **personal muy bien formado**, que conoce a la perfección los vehículos y por ello, cuentan con la ventaja de poder transmitir fácilmente ese conocimiento persuasivo a sus clientes.

- **Hacer publicidad que resalte ese servicio exclusivo de Postventa, los modelos exclusivos y alguno de sus servicios como el Cupra Connect.**

ANÁLISIS EXTERNO

Afrontar las amenazas

- **Defender la marca** en la zona de influencia con todas las acciones mencionadas en los apartados posteriores, de manera que le influyan en menor medida las acciones que realice la competencia para reducir su impacto. Podría ser interesante realizar alguna **acción de postventa** para fidelizar a los clientes en el taller de AUTO TALLERES TORRES, S.A. y, además, para que los clientes elijan CUPRA antes que la competencia, por ejemplo: realizar un 40% de descuento en el primer cambio de neumáticos.
- Ante todas las amenazas externas como la Guerra de Ucrania, el COVID-19, la falta de semiconductores..., que hacen que los periodos de entrega se alarguen, **potenciar los coches de stock con un punto más de descuento**, de forma que los clientes aprovechen estas oportunidades y no tengan que esperar tanto tiempo hasta la entrega de su nuevo vehículo.
- Debido al motivo de la falta de semiconductores, que alarga tanto el periodo de fabricación del vehículo, **concienciar a los clientes de que ciertos equipamientos opcionales**, como el techo panorámico, el portón del maletero con cierre eléctrico... **pueden alargar en dos meses o más la entrega de su vehículo**.
- **Resultaría interesante crear perfiles diferentes**, es decir que se separen ambas marcas del concesionario, en las redes sociales. Un perfil para SEAT y otro distinto para CUPRA. Así como **crear también perfiles de LinkedIn**, que es una red social profesional que cuenta con numerosos usuarios entre ellos: ejecutivos, profesionales laborales, empresarios... con un alto potencial de compra para esta marca. **Sería un nuevo canal publicitario**.

Explotar las oportunidades

- Para atraer al nuevo mercado deportivo, de competición, sería interesante realizar **publicidad en la zona del bajo Aragón** (zona influencia de la concesión de Alcañiz), **la semana del campeonato de motos en Motorland**, ya que muchos de los visitantes que pasan esa semana por la zona, son apasionados del mundo del motor.
- Otro evento muy importante para aprovechar, que se realiza el mes de septiembre en la ciudad de Teruel, es **la feria del Jamón**. En este evento se mueve mucha gente de la provincia, ya que acuden todos los secaderos de jamones que no son pocos, y como asistentes, mucha población de Teruel y alrededores. Además, cabe destacar que es un público al que tener en cuenta, ya que es una actividad en la que se mueven grandes cantidades de dinero y la mayoría de personas dedicadas al sector cuentan con un nivel adquisitivo alto. Por lo tanto, podría resultar interesante crear pancartas publicitarias en el evento, ya que hay muchos colaboradores de la misma, así como exponer uno o dos vehículos en la entrada del Palacio de Exposiciones que es donde se celebra.
- Para mostrar la ayuda económica de la que disponen algunos de los vehículos de la marca CUPRA, en concreto las versiones híbridas y eléctricas, a la hora de su compra, sería positivo **crear publicidad en la que se mencione el PLAN MOVES III**, como elemento determinante para la compra de esas versiones.
- **Usar eficientemente la subvención KIT DIGITAL**, para mejorar la mayoría de las funciones del departamento de marketing, tal y como se ha mencionado en el apartado de corregir las debilidades, para mejorar las redes sociales, las publicaciones en las mismas, mejorar también la web del concesionario...
- **Aprovechar la argumentación del cese del diésel** a la hora de vender los coches de la marca CUPRA, ya que en su mayoría son motores gasolina, híbridos o eléctricos.

En la *Tabla 8* se muestra un resumen de las acciones del CAME.

CAME	CORREGIR LAS DEBILIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el departamento de Marketing - Mayor uso redes sociales - Creación de contenido más original, para RRSS, radio, prensa local y también para vallas publicitarias - Crear un espacio CUPRA - Realización de eventos en el exterior: campeonato de pádel 	<ul style="list-style-type: none"> - Defender la marca, realizando también acciones de Postventa - Potenciar los coches de stock - Concienciar a los clientes del largo periodo de entrega en función de algunos opcionales - Crear perfiles separados para cada una de las marcas: SEAT y CUPRA - Usar nuevos canales publicitarios: web de CUPRA y perfil en LinkedIn
Análisis externo	MANTENER LAS FORTALEZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar en la publicidad las características: novedad, diseño, potencia... - Rotular coches - Aprovechar la buena capacidad económica - Publicidad del servicio Postventa y de los modelos exclusivos - Destacar los aspectos positivos y beneficiosos de CUPRA 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en la semana de Motorland y en la Feria del Jamón de Teruel - Publicidad que menciona la ayuda pública del PLAN MOVES III - Usar eficientemente el KIT DIGITAL - Aprovechar como argumento de venta el cese del diésel

Tabla 8: CAME.

Elaboración propia

4. Objetivos del Plan de Marketing

Por definición, un objetivo es el fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción hacia el que se encaminan los esfuerzos, con los cuales se pretende mejorar o estabilizar la eficacia y la eficiencia de las empresas. Los objetivos son parte de las expectativas de la empresa y determinan el tipo de estrategia comercial, procesos y estructura que la concesión adoptara.

El factor más importante para el departamento de ventas, y para el resto, es la consecución de los objetivos marcados por la compañía. A continuación, se explica en qué consisten

y como se determinan, y posteriormente se detallarán los objetivos a nivel personal que se quieren lograr con dicho plan de marketing, pero siempre estarán en línea con los objetivos de la marca.

Estos suelen estar asignados en función del porcentaje de industria que pretenda tener anualmente, en este caso CUPRA, a nivel nacional. La norma estima que este porcentaje se debe transpolar a cada concesión y a su área o zona de influencia. La marca asigna estos objetivos con relación a la tendencia de la evolución de la industria en función de los resultados obtenidos en años anteriores y a estudios con macro indicadores socio económicos donde se miden las expectativas del consumidor. En función de esta información se elaboran los objetivos que posteriormente serán trasladados a la concesión. Si en el transcurso del ejercicio existen desviaciones lo suficientemente relevantes en aumento o disminución en la industria, (en las matriculaciones), se suelen hacer correcciones al alza o a la baja. Este procedimiento es importante explicarlo, porque en cuanto se dispone de dichos objetivos, estos se deben de transpolar al equipo de ventas.

Tras una breve explicación de los objetivos a cumplir fijados por CUPRA, a continuación, se detallarán los objetivos que con dicho plan de marketing se quieren conseguir a nivel de la concesión AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Los objetivos se deben de basar en unos puntos clave para que sus resultados sean exitosos y que siguiendo esos puntos se conocen como objetivos SMART, esto significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y marcados en un periodo de tiempo.

En primer lugar, deben de ser **ESPECÍFICOS**, es decir, deben plantearse de forma detallada y ser lo suficientemente concretos para saber a qué se refieren. También deben ser **MEDIBLES**, esto es muy importante para saber en qué medida se han cumplido los objetivos fijados, es decir, para realizar el control y ver si los hemos alcanzado o no. Tercero, **ALCANZABLES**, esto es que los objetivos deben ser realistas, justo en la medida y de ese modo serán motivantes para los trabajadores porque si se ponen objetivos no realistas, se puede llegar al fracaso. Cuarto, **RELEVANTES**, es decir que para la empresa sea importante su logro y, por último, **TEMPORALES**, esto significa que se deben definir los objetivos para un periodo de tiempo, para finalmente comprobar si se han conseguido los resultados esperados para ese periodo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2020)

Además de cumplir las cinco características de los objetivos SMART, también es importante que los objetivos sean **MODIFICABLES**, es decir que tengan capacidad de

adaptación, en caso de que haya grandes desviaciones de la industria, de la propia marca o incluso del entorno.

Los objetivos del Plan de Marketing son los siguientes:

- **CONSEGUIR EL MISMO RITMO DE CRECIMIENTO QUE A NIVEL NACIONAL**

Tras analizar la evolución de la industria, en el apartado *Sector*, se llega a la conclusión que la marca ha crecido a nivel nacional en el primer trimestre de 2022, frente al primero de 2021 un 59'10%. En la provincia turolense también hay crecimiento, pero este es algo menor, en concreto del 33'33%. Por lo tanto, **el objetivo es que, en 2023, CUPRA en Teruel obtenga el mismo crecimiento o mayor que CUPRA a nivel nacional, con respecto al año anterior.**

No obstante, se debe de tener en cuenta que, en 2022, la marca CUPRA le asigna a Teruel un objetivo de 50 unidades, el cuál es muy elevado, porque como se observa en la *Tabla 9*, para la zona de influencia de AUTO TALLERES TORRES S.A, se estima un mercado de 1.394 unidades de venta entre toda la industria. Si porcentuamos estas cifras, el resultado es que a CUPRA en Teruel le corresponde un 3'59% de cuota del mercado estimado. La diferencia entre la estimación en la zona de influencia de Teruel con los resultados a nivel nacional, 1'98%, durante el primer trimestre de 2022, se refleja en una cuota de mercado 1'61% mayor que a nivel nacional.

OBJETIVOS 2022



Código Concesión:	C3820			
Nombre Concesión:	AUTO TALLERES TORRES			

Región:	3			
Provincia:	TERUEL			

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CUPRA LEON	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
CUPRA LEÓN ST	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
CUPRA ATECA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
CUPRA FORMENTOR	3	1	3	3	6	4	4	2	4	3	5	2	40
EI BORN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	4
Total	3	2	3	3	6	5	5	3	4	5	6	5	50

Mercado TERUEL	90	100	124	93	116	132	133	94	112	128	140	132	1.394
----------------	----	-----	-----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----	-----	-----	-------

Tabla 9: Objetivos establecidos por CUPRA a AUTO TALLERES TORRES, S.A. para 2022.

Fuente: (Ferrer, 2022)

- **AUMENTAR NOTORIEDAD DE MARCA Y TRÁFICO DE EXPOSICIÓN**

El segundo objetivo es **aumentar el tráfico de exposición** respecto al año anterior. En 2021, el tráfico de exposición representó 67 visitas, **para 2023 se espera un incremento del 60%, lo que puede suponer un total de 108 visitas**. El promedio de visitas se quedaría con estas cifras en 9 visitas al mes, aunque ya se sabe que hay meses con mayor afluencia de visitas, como verano, o los últimos meses del año y con menos visitas al inicio del mismo. **En consecuencia, se llevarán a cabo acciones que sirvan para aumentar la notoriedad de marca y de esta forma aumente el tráfico de exposición**. Además, se espera que el ratio de conversión sea entorno al 45%, ya que como óptimo se considera el 33'33%, pero en 2021, el concesionario consiguió un 52'24%. Por lo tanto, si aumenta el tráfico al darle más notoriedad, es difícil mantener ese ratio tan elevado, pero un valor del 45%, es decir, intermedio entre lo óptimo y la media de 2021, daría un resultado muy satisfactorio.

- **MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

La satisfacción en la venta es un factor u objetivo sumamente importante para la concesión, ya que implica que esta pueda conseguir una serie de ingresos complementarios, a los beneficios generados por la venta de los vehículos.

Para medir el grado de satisfacción, la marca CUPRA, envía unas encuestas a los clientes una semana después de la entrega de su nuevo vehículo. Para analizar dichas encuestas, CUPRA cuenta con un programa denominado CEM, con el que mide diferentes índices. Algunos de los más relevantes para conseguir una buena evaluación, son los que se basan en la recomendación que haría el cliente del concesionario y el grado general de satisfacción en la entrega y explicaciones del vehículo. Por último, y también de mayor importancia, es el grado o índice de respuesta de dichas encuestas, a menor respuestas, menor puntuación. Dependiendo del cuartil en el que se encuentre la concesión, 1º, 2º, 3º o 4º con respecto a los otros concesionarios del mismo grupo, percibirá mayor o menor cuantía de ingresos.

El planteamiento sobre este objetivo es el siguiente:

- Actualmente, el porcentaje del índice de respuesta es de 76'47%, el índice de recomendación del 88,46% y la satisfacción de 4'88 sobre 5. **Lo interesante**

sería que aumentase en 2023 al 95% el índice de respuesta y la tasa de recomendación y en cuanto al índice de satisfacción que se mantenga o aumente hasta 5. Para conseguir aumentar dicha diferencia de un 19% se plantea implantar un seguimiento por parte de todo el equipo comercial.

Como se puede observar, entre los valores de referencia elegidos y los resultados esperados, hay un año intermedio, ya que los objetivos para 2023 se basan en los datos de 2021. Esto se debe, a que este proyecto está siendo desarrollado en el transcurso de 2022 y no se cuentan todavía con los datos de este año para su desarrollo. Además, en 2022 no se ha aplicado ningún Plan de Marketing específico de CUPRA para la provincia de Teruel, por lo que se estiman unos resultados parecidos al 2021, algo mejores, porque se espera que crezca al igual que a nivel nacional, de una forma paulatina, ya que no hay acciones específicas para ello. La fórmula que sea aplicado como referencia son los datos del año 2021 y los porcentajes previstos para 2023.

5. Estrategia de Marketing

Cuando se habla de estrategia existen muchos tipos aplicadas a diferentes ámbitos sociales, la militar, económica o como estos últimos meses, con la pandemia, sanitaria, etc. Pero cuando se aplica a una concesión de automóviles, o a una empresa, hay que hablar de una estrategia comercial. Pero ¿Qué es?, ¿Para qué es...?, ¿Por qué hay...?, ¿Cómo se...? Hay que ir por partes.

La estrategia comercial es un plan, es como una hoja de ruta que nos permite colocar nuestro producto o servicio en el mercado que tenemos o pretendamos estar de una forma rentable y continua. El ejemplo más cercano está en la marca que representa la concesión, CUPRA, y también en el resto de marcas del mercado. Todas disponen de planes estratégicos comerciales, estructurados y planificados para conseguir los objetivos que se han marcado en cada una de sus áreas de negocio (ventas, recambios, taller, financiaciones, etc.) Las marcas lo suelen definir como estrategia de Marketing, y los concesionarios lo único que deben de hacer es seguir las pautas y directrices que estas les marcan, pero, pensemos que el negocio de los fabricantes, aunque similar al de las concesiones, es distinto. CUPRA, su negocio, principal, es fabricar coches, es un fabricante de coches que luego los vende, CUPRA no es un vendedor de coches y que por lo tanto luego los fabrica, ese es un negocio secundario. Los clientes de las marcas son

los concesionarios, mientras que los clientes de los concesionarios son la gente de la calle que está interesada en adquirir o utilizar uno de los productos o servicios que el concesionario les puede ofrecer. En consecuencia, las estrategias pueden ser similares, pero no iguales porque al mercado que se dirigen es distinto. Se deben y se tienen que aprovechar las sinergias que la marca ofrece para ir en el mismo sentido, pero cada concesión tiene o debería de tener su propia estrategia comercial, bien pensada y planificada, con independencia, pero paralela a la de la marca, sobre todo hoy en día. No hay una sola estrategia comercial válida para todo tipo de concesionario o empresa.

Existen muchos factores diferenciales entre unas y otras, situación geográfica, económica, laborales..., estos factores hacen imprescindible su adaptación. La estrategia es y debe ser un plan personalizado hecho para y por el concesionario. Las directrices las puede definir la marca, pero las necesidades que se deben de cubrir son las del concesionario. La concesión no fabrica coches, la concesión distribuye y vende coches y servicios, es su negocio principal.

¿Para qué es necesaria una buena estrategia comercial? Como ya se ha comentado, el objetivo de una estrategia es dar a conocer un nuevo producto, vender más productos y servicios y mirar de hacerlo durante mucho tiempo (estrategias a corto, medio y largo plazo) y que Auto Talleres Torres S.A., se convierta en un referente para sus clientes, con una estrategia comercial personalizada, analizada y bien trabajada para conseguir ese fin.

En un mercado tan cambiante como es el del sector del automóvil, y más con la irrupción del Covid19, la falta de semiconductores y ahora la Guerra de Ucrania, no es fácil hacerse planteamientos a futuro. Es un mercado que experimenta y experimentará cada vez más, constantes cambios, ya no solo por los sucesos mencionados anteriormente, medio ambientales con las nuevas tecnologías y productos que se deberán adaptar a las exigencias de los países y organizaciones para reducir el cambio climático, añadirán más incógnitas a los planes estratégicos. El sector es sumamente competitivo y los recursos de que se disponen son cada día más limitados, de ahí, cada paso, cada inversión que se realice, por pequeña que sea tienen que estar contemplados por ese plan.

Los consumidores tienen cada vez más información para elegir, que comprar, como, cuando y por qué. Las nuevas tecnologías de la información han allanado el terreno para que esto suceda dentro de un mercado ya muy saturado, todos pretenden conseguir el máximo trozo del pastel, pero este es, el que es, y las estrategias de las marcas son todas

muy similares por no decir iguales en la mayoría de casos, con lo que sus efectos se ven minimizados, y los resultados en algunos casos no es conseguir mayor volumen de ventas, es no perder parte de la cuota de mercado que ya se tiene. Entonces ¿Por qué es importante implantar una estrategia comercial en el concesionario? Porque, si no se hace, no se deja de ser un concesionario más, del montón. Hay que recordar que uno de sus objetivos es ser referente en el área de influencia, es la única manera de “sobrevivir”.

Para poner en marcha una estrategia comercial hay que cumplir una serie de pasos lógicos y sensatos, sobre todo. Por lo que, una vez realizado el análisis DAFO de la concesión y establecido los objetivos que se quieren conseguir, se llega al punto de definir la estrategia a implementar.

Si se planifica bien y de forma adecuada, es la mejor de las formas para mejorar la productividad de la concesión y de los empleados de la misma. Hay que pensar en cómo conseguir ganar clientes, atraer clientes, porque sin clientes no se pueden obtener ni ganancias ni beneficios, son indispensables para el negocio.

Son muchos los procesos que intervienen en una estrategia, pero todos y cada uno de ellos deberán de estar soportados por el personal de la concesión asociado a cada área del negocio, por sí sola no se sostiene y el resultado final dependerá de las aptitudes y, sobre todo, de la actitud que cada uno tenga y en el grado de implicación de la misma.

Tras esta introducción, se debe analizar el tipo de estrategia que se desea implantar en AUTO TALLERES TORRES, S.A., siguiendo las estrategias de liderazgo de Porter (Tabla 10), la opción más interesante es establecer una estrategia de liderazgo por especialización, ya que la marca CUPRA no se dirige a todos los mercados, sino que se enfoca a algunos mercados concretos.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Tabla 10: Estrategias de liderazgo de Porter.

Fuente: (Porter, 2009)

Como ya se ha comentado en otros apartados, la marca CUPRA está en un segmento intermedio, más bien alto, entre marcas generalistas y Premium, por este motivo, como la mayoría de las marcas de lujo, tiene que enfocarse en mercados seleccionados.

Entre seleccionar una estrategia de liderazgo por diferenciación o bajos costes, la mejor alternativa es por diferenciación, ya que precisamente la marca CUPRA no cuenta con coches baratos ni se dirige a mercados generalistas ni de renta baja, por lo tanto, con dicha estrategia buscará situarse en una posición líder frente a sus competidores. (Sainz de Vicuña Ancín, 2020)

Los vehículos de CUPRA cuentan con características destacables que les permiten diferenciarse de sus competidores. De estos coches llama la atención su diseño por ser muy atractivo, acabados en tonos cobre que identifican a la marca y crean un elemento diferenciador con el resto de competidores. A nivel de mecánica, cuenta con motores muy potentes de hasta 390 CV. Todo esto los hace vistosos y llamativos. Por último, también cabe destacar que es una marca muy novedosa, con tan solo 4 años de vida y que ha irrumpido muy fuerte en el mercado.

Otra gran ventaja que presenta es que tiene muy buena relación calidad-precio frente a sus competidores, sus precios no son bajos, están muy ajustados, ya que cualquier otra marca de la competencia, para las mismas características y motorizaciones, ofrecen unos precios más elevados.

6. Marketing Mix

Después de haber realizado el DAFO y el CAME, establecido los objetivos que se quieren alcanzar y la estrategia de liderazgo por especialización que se quiere implementar, toca determinar las decisiones específicas sobre las variables comerciales para un producto y para un periodo de tiempo determinado, conocidas como las 4 P's del marketing (*Ilustración 28*), es decir, toca definir el programa comercial de la empresa en este apartado de marketing. Estas acciones deben adaptarse a la empresa y a las diferentes situaciones. (Rivera, 2015)



Ilustración 28: Variable del Marketing-Mix.

Fuente: (Espinosa, 2015)

6.1. Producto

Respecto a la variable producto, no se pueden tomar muchas decisiones porque viene determinado por marca, por ello, en este apartado se hará referencia a los diferentes modelos de la marca CUPRA y se especificarán sus acabados y características con detalle, así como también de los diferentes productos que tiene de merchandising.

CUPRA FORMENTOR (*Conduce, vive y siente diferente*)

Se trata del primer modelo exclusivo de la marca, el cuál destaca por su diseño atrevido, elegante y emocional que hace sentir experiencias únicas, ya que hace que el conductor se sienta conectado con la carretera. Este modelo se trata de un SUV Coupé, destaca por su tecnología de iluminación, la luz infinita integrada en la parte trasera (*Ilustración 30*) y además da la bienvenida cuando te acercas (*Ilustración 29*), con una secuencia de las luces.



Ilustración 29: Luz bienvenida.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)



Ilustración 30: Luz trasera infinita.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)

En su interior sobresale, una gran pantalla de 12” para el infoentretenimiento, con sistema de navegación integrado y un cuadro de instrumentos digital (Digital Cockpit) personalizable de 10’25” para poder tener toda la información necesaria en la línea de visión (*Ilustración 31*). Además, cuenta con una luz envolvente que se puede cambiar de color según los estados de ánimo.



Ilustración 31: Luz interior envolvente.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)

El coche viene de serie muy equipado, pero siempre hay opcionales para elegir, entre ellos los colores y las llantas (*Ilustraciones 32, 33 y 34*). Las opciones son las siguientes:



Ilustración 33: Pinturas CUPRA Formentor.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)

Ilustración 32: Pinturas CUPRA Formentor.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)



Ilustración 34; Llantas CUPRA Formentor.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)

Al CUPRA Formentor también se le pueden añadir frenos Brembo de alto rendimiento, que dan una mayor potencia de frenado y, además, para las versiones más potentes lleva un selector de modos de conducción, entre los que destaca el modo CUPRA, realizando una conducción más dura y revolucionada, con un característico ruido del motor.

Este modelo cuenta con las siguientes motorizaciones:

- Formentor 1.5 TSI 110KW (150 CV) Manual
- Formentor 1.5 TSI 110KW (150 CV) DSG 7 vel
- Formentor 2.0 TSI 140 KW (190 CV) DSG 7 vel 4Drive
- Formentor VZ 2.0 TSI 180 KW (245 CV) DSG 7
- Formentor VZ 2.0 TSI 228 KW (310 CV) DSG 7 vel 4Drive
- Formentor VZ5 2.5 TSI 287 KW (390 CV) DSG 7 vel 4Drive
- Formentor 2.0 TDI 110KW (150 CV) Manual
- Formentor 2.0 TDI 110KW (150 CV) DSG 7 vel 4Drive
- Formentor 1.4 e-Hybrid 150 KW (204 CV) DSG 6 vel
- Formentor VZ 1.4 e-Hybrid 180 KW (245 CV) DSG 6 vel

Las medidas del CUPRA Formentor son las siguientes:

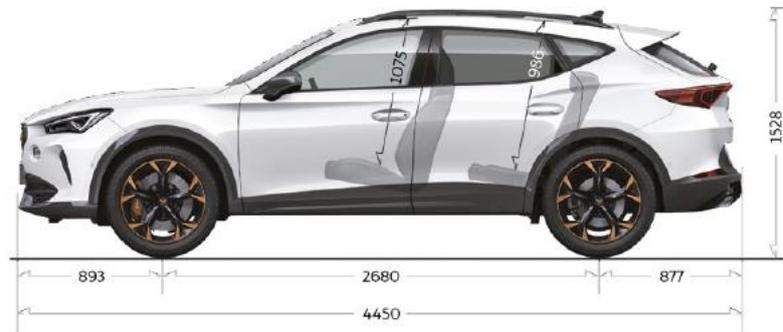


Ilustración 35: Medidas CUPRA Formentor.

Fuente: (CUPRA Oficial b, 2022)

El CUPRA Formentor también puede equiparse con un volante, que integra dos botones satélite, uno para arrancar y otro para cambiar los modos de conducción, se le puede añadir techo panorámico eléctrico, altavoces Beats Audio, además cabe destacar los numerosos sistemas de seguridad que equipan al CUPRA Formentor, entre ellos: asistente de viaje (travel assist), asistente de luces en carretera, asistente de carril (lane assist), reconocimiento de señales, control de crucero adaptativo predecitivo, radar de protección de peatones (front assist), asistente de atascos, detector de ángulo muerto, aviso de salida del vehículo, alerta de tráfico posterior, cámara 360°, estacionamiento autónomo, sistema de apertura sin llave (KESSY)...

Por último mencionar, la edición exclusiva y limitada del CUPRA Formentor VZ5, que hace referencia a veloz y a sus 5 cilindros, este modelo cuenta con 390 CV de potencia, y acabados exclusivos, como los frenos AKEBONO, salidas de aire AKAPOVIC, motor RS de Audi, llanta exclusiva de 20”...

CUPRA LEÓN

Se trata de un modelo progresivo, dinámico y único, con pequeños detalles que marcan la diferencia, cuenta con un equipamiento muy similar al CUPRA Formentor, en cuanto a sistemas de seguridad, colores, opcionales... sí que cambian las llantas (*Ilustración 36*), que son las siguientes:



Ilustración 36: Llantas CUPRA León.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)

Hay cuatro motorizaciones disponibles para el CUPRA León:

- CUPRA Leon 2.0 TSI 180 KW (245 CV) DSG Start/Stop
- CUPRA Leon 2.0 TSI 221 KW (300 CV) DSG Start/Stop
- CUPRA Leon 1.4 e-Hybrid 150 KW (204 CV) DSG Start/Stop
- CUPRA Leon 1.4 e-Hybrid 180 KW (245 CV) DSG Start/Stop

Existen dos versiones, el CUPRA León 5 puertas (*Ilustración 37*) y el CUPRA León familiar conocido como Sportourer (*Ilustración 38*), con hasta 620 L de capacidad de maletero.



Ilustración 37: CUPRA León 5P.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)



Ilustración 38: CUPRA León Sportourer.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)

Las medidas de dichos modelos son las siguientes:

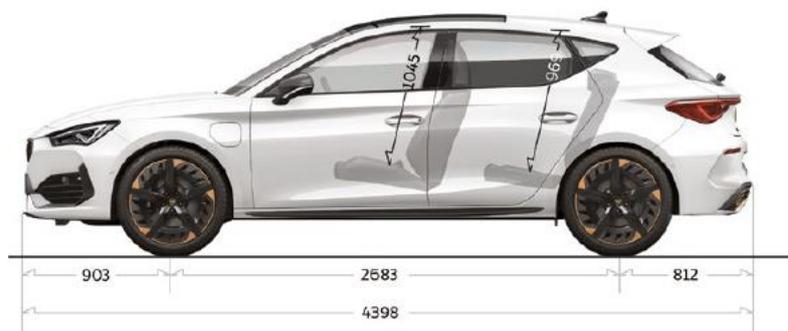


Ilustración 39: Medidas CUPRA León 5P.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)

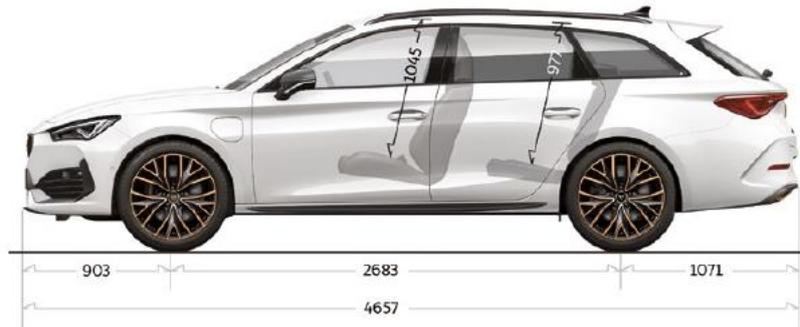


Ilustración 40: Medidas CUPRA León Sportourer.

Fuente: (CUPRA Oficial a, 2022)

CUPRA ATECA

Un SUV muy potente, con equipamientos excepcionales y una gran seguridad al volante.



Ilustración 41: CUPRA Ateca.

Fuente: (CUPRA Oficial c, 2022)

El coche se puede configurar en los siguientes colores, con las llantas que se deseen
(Ilustraciones 42 y 43):



Ilustración 42: Pinturas CUPRA Ateca.

Fuente: (CUPRA Oficial c, 2022)



Ilustración 43: Llanta CUPRA Ateca.

Fuente: (CUPRA Oficial c, 2022)

Al igual que el CUPRA Formentor y el León cuenta con todos los asistentes de seguridad mencionados y le podemos añadir también los opcionales como: Beats audio, techo panorámico eléctrico, frenos Brembo...

El CUPRA Ateca cuenta con una única motorización, con tracción a las cuatro ruedas:

- Ateca 2.0 TSI 221 KW (300 CV) DSG 4Drive

Las medidas que aparecen en su ficha técnica son:



Ilustración 44: Medidas CUPRA Ateca.

Fuente: (CUPRA Oficial c, 2022)

CUPRA BORN

El CUPRA Born, es el primer 100% eléctrico de la marca, transmite con su diseño urbano agilidad, deportividad y sofisticación gracias a sus líneas dinámicas, dando un impulso a una nueva era de coches eléctricos.



Ilustración 45: Diseño exterior CUPRA Born.

Fuente: (CUPRA Oficial d, 2022)



Ilustración 46: Diseño interior CUPRA Born.

Fuente: (CUPRA Oficial d, 2022)

En ambas imágenes tanto del exterior como del interior, se aprecian unos acabados de calidad, buscando siempre los colores de la marca.

En cuanto a su configuración se pueden seleccionar los siguientes colores y las siguientes llantas (*Ilustraciones 47 y 48*):



Ilustración 47: Pinturas CUPRA Born.

Fuente: (CUPRA Oficial d, 2022)



Ilustración 48; Llantas CUPRA Born.

Fuente: (CUPRA Oficial d, 2022)

El coche al igual que sus compañeros de marca cuenta con todos los elementos de seguridad.

Y sus medidas, son las siguientes:

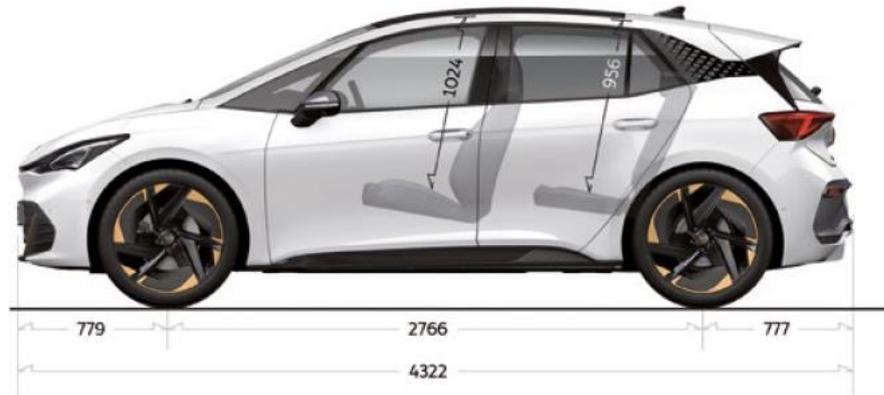


Ilustración 49: Medidas CUPRA Born.

Fuente: (CUPRA Oficial d, 2022)

A continuación, se muestran los prototipos de dos de los próximos modelos, ya que se ha mencionado ya un tercero, pero todavía no se han mostrado imágenes del mismo. Uno de ellos es el CUPRA Tavascan (Ilustración 51), que va a ser un SUV 100% eléctrico y el otro el CUPRA Urban Rebel (Ilustración 50), conocido el compacto urbano de CUPRA.



Ilustración 51: CUPRA Tavascan.

Fuente: (Gonzalez, 2021)



Ilustración 50: CUPRA Urban Rebel.

Fuente: (Ríos, 2021)

En esta sección también resulta interesante comentar el significado del característico logo de CUPRA. Se tratan de dos “C” entrelazadas, la primera de ellas, hace referencia al coraje y la pasión con la que se identifican los miembros de la “Tribu CUPRA” y la segunda a la deportividad y el estilo juvenil de los modelos CUPRA. El color elegido para el logo, así como para muchos acabados de los vehículos, es el cobre sobre granito, puesto que representan dos materiales nobles y rotundos, tal y como se observa en *la Ilustración 52*. (Fidalgo, 2019)



Ilustración 52: Logo CUPRA.

Fuente: (Fidalgo, 2019)

Por último, se van a comentar los diferentes productos de merchandising con los que cuenta la marca y con los que se identifican muchos de los usuarios. Se van a enumerar sus productos y poner imágenes de algunos de ellos.

Entre sus productos cuenta con: lápices, tacas, llaveres, carcasas de móviles, camisetas para hombre y mujer, polos para hombre, cordón cuello CUPRA, coche infantil CUPRA, bolsa de cordones CUPRA, gorras, gorros, sudaderas, chaqueta deportiva, bolsos, gafas de sol, raqueta de pádel, bolsa de pádel y bicicleta de carretera. (*Ilustraciones 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 y 62*)



Ilustración 54: Carcasa móvil.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 53: Juego lápices y taza.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 55: Modelos camisetas.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 56: Coche infantil.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 57: Gorra, gorro, sudadera y chaqueta deportiva.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 59: Modelos de bolsos.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 58: Gafas de sol.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)



Ilustración 61: Bicicleta de carretera.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)

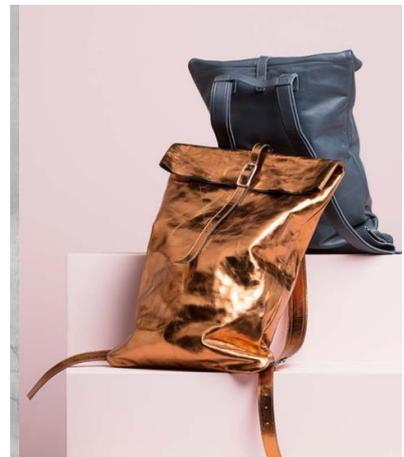


Ilustración 60: Mochilas

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)

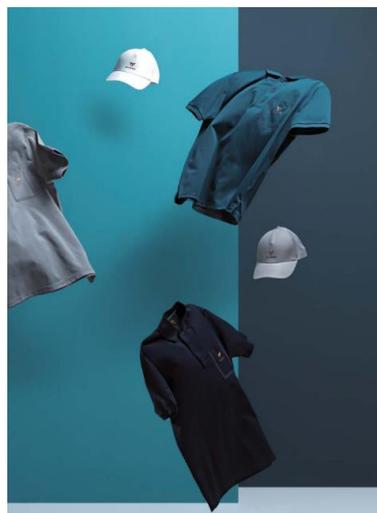


Ilustración 62: Polos y gorras.

Fuente: (CUPRA Oficial e, 2021)

6.2. Precio

El precio es una de las variables que más afecta a los consumidores a la hora de adquirir un bien o servicio, además tendrá que estar muy bien ajustado al mercado, ya que existe una gran competitividad.

En este caso, los precios no puede marcarlos el concesionario, sino que vienen determinados por la marca. Al precio marcado por la marca, se le aplican las campañas de descuentos que hay activas en cada mes y posteriormente el concesionario tiene un margen del 3% para jugar con él, pero como hoy en día el que busca un coche lo compara en varios concesionarios, hay que descontar casi siempre ese porcentaje para ser competitivo frente a la concurrencia y competencia. En cuanto a los precios mostrados en la tabla son precios netos sin el margen del concesionario. A continuación, se deberán quitar las campañas del mes y en caso de financiar, descontar las bonificaciones que otorga la financiera por ello, la bonificación será una cantidad mayor o menor, en función del nominal que se desea financiar.

Los precios mostrados en la *Tabla 11*, son los precios para cada una de las versiones de CUPRA, sin ningún equipamiento opcional, es decir, con sus elementos de serie.

MODELO Y MOTORIZACIÓN	PRECIO
Formentor 1.5 TSI 110 KW (150 CV) Manual	31.445 €
Formentor 1.5 TSI 110 KW (150 CV) DSG 7	33.706 €
Formentor 2.0 TSI 140 KW (190 CV) DSG 7 vel 4Drive	39.795 €
Formentor VZ 2.0 TSI 180 KW (245 CV) DSG 7	44.479 €
Formentor VZ 2.0 TSI 228 KW (310 CV) DSG 7 vel 4Drive	47.072 €
Formentor VZ5 2.5 TSI 287 KW (390 CV) DSG 7 vel 4Drive	62.073 €
Formentor 2.0 TDI 110 KW (150 CV) Manual	34.637 €
Formentor 2.0 TDI 110 KW (150 CV) DSG 7 vel 4Drive	39.795 €
Formentor 1.4 e-Hybrid 150 KW (204 CV) DSG 6 Vel	38.446 €

Formentor 1.4 e-Hybrid 180 KM (245 CV) DSG 6 Vel	45.039 €
León 2.0 TSI 180 KW (245 CV) DSG Start/Stop / Sportourer	40.071 € / 41.553 €
León 2.0 TSI 221 KW (300CV) DSG Start/Stop / Sportourer	42.617 € / 43.244 €
León 1.4 e-Hybrid 150 KW (204 CV) DSG Start/Stop / Sportourer	39.919 € / 40.498 €
León 1.4 e-Hybrid 180 KW (245 CV) DSG Start/Stop / Sportourer	41.363 € / 41.942 €
Ateca 2.0 TSI 221 KW (300 CV) DSG 4Drive	48. 896 €
Born 150 kW (204 CV) 58 kWh	37.933 €
Born 170 KW (231 CV) 58 kWh (e-Boost pack)	38.209 €
Born 170 KW (231 CV) 77kWh (e-Boost Pack + Battery Pack)	42.531 €

Tabla 11: Precio modelos CUPRA.

Elaboración propia a partir de Imaweb (2022)

Una vez seleccionado el modelo de CUPRA y la motorización que más se ajusta a las necesidades o preferencias del cliente, este puede seleccionar varios opcionales, eso sí, que incrementarán el precio de la tabla anterior. A continuación, en la *Tabla 12* se muestran algunos de los opcionales más demandados y el incremento de precio que supone respecto al modelo de serie.

OPCIONAL	PRECIO
Color metalizado	644 €
Color mate	2.141 €
Color custom	967 €
Llanta performance 18"	644 €
Llanta aleación 19"	852 €
Paquete Beats audio + Techo panorámico eléctrico	1.611 €
Tech Pack (cartografía, luz envolvente, cámara trasera, park assist...)	1.351 €
Portón trasero eléctrico	561 €

Tabla 12: Precios opcionales CUPRA.

Elaboración propia a partir de Imaweb (2022)

Se podría decir que CUPRA ha establecido los precios en función de la competencia, de modo que ha conseguido unos precios más bajos que los competidores que ofrecen calidades muy similares, por eso motivo a lo largo del trabajo, se ha mencionado numerosas veces, que CUPRA se encuentra en un punto intermedio entre las marcas generalistas y las PREMIUM, porque sus calidades y precios son superiores a las generalista, pero en cuanto a las PREMIUM las calidades son muy similares, pero los precios más ajustados.

Por último, destacar que aquellos clientes que eligen financiar, a parte de la bonificación de la marca, ya mencionada, se llevan un servicio de mantenimiento añadido de 80.000 km o 5 años, lo que antes suceda y una ampliación de garantía de 3 a 5 años. En la *Tabla 13*, se detalla la bonificación correspondiente a cada financiación, esto es, a los clientes se les explica el precio del vehículo al contado y se añade, que si financian se les añade unos servicios añadidos y al precio se le va a descontar una bonificación por parte de la financiera Volkswagen Financial Services, que va ser la siguiente. Para aquellos que financien entre 9.000 y 14.999€, se les descontará 1.400€, para lo que financian entre 15.000 y 19.999€, se les descontarán 2.500€ y para los que financian 20.000 o más, se les resta 3.300€.

Crédito mínimo	9.000 €	15.000 €	20.000 €
Bonificación	1.400 €	2.500€	3.300 €

Tabla 13: Bonificación según importe financiado.

Elaboración propia a partir de Imaweb (2022)

6.3. Distribución

Esta variable muchas veces es la más olvidada, pero es igual de importante que el resto, porque no es suficiente con tener un buen producto, a buen precio y que sea conocido por todos, sino que debe de ofrecerse en el momento de tiempo en el que la demanda lo desea, en el lugar deseado y dando siempre al cliente la información detallada y suficiente para que se decida a adquirir el bien o servicio.

Junto al producto, son las variables más estratégicas, es decir que actúan más a largo plazo, en cambio, la comunicación y el precio, se puede modificar más rápido y tienen efecto más a corto plazo, es decir, son variables tácticas.

En el caso de un concesionario, como Auto Talleres Torres, S.A. se trata de un único canal de distribución, además, muy convencional.

La principal diferencia dentro del canal de distribución es el modo de contactar con el cliente, aunque la mayoría acuden físicamente al concesionario, en algún caso se contacta telefónicamente o por correo electrónico. Actualmente existe tanta competencia, que los clientes visitan el concesionario más cercano, ya que normalmente los coches son un producto que se quiere ver e incluso probar, para posteriormente tomar la decisión que le sea más rentable, en el concesionario que oferte un mejor precio.

Independientemente del modo en el que se ha contactado, después el proceso siempre es el mismo. Se configura el coche que desea el cliente y si está en exposición se le entrega en el plazo de 10 días aproximadamente. En caso, de que no se tenga en stock la configuración deseada por el cliente se pide a fábrica, en este caso el proceso es un poco más largo, sobre dos meses y medio o tres, dependiendo del modelo. El coche se fabrica, después se almacena en las campas hasta que hay un transporte disponible que se puede aprovechar para llevar el vehículo al concesionario de destino, y una vez en el concesionario, se realiza el proceso de pre-entrega y se matricula para la posterior entregar al cliente final.

Normalmente, la entrega al cliente final siempre se realiza en el concesionario, en muy pocas ocasiones se le lleva el coche hasta su domicilio, solo en algún caso específico, que por motivos personales no pueda acudir a recogerlo al concesionario, y siempre con un sobre coste adicional.

6.4. Comunicación.

La variable comunicación es en la que el concesionario puede intervenir más, ya que las otras vienen determinadas por la marca.. Los responsables de marketing de la concesión son los que se encargan de esta variable, proponen sus proyectos e iniciativas, que tendrán que ser supervisados y aprobados desde la marca, en su departamento de marketing, denominado Easy Marketing, de modo que todas las acciones deberán seguir las pautas corporativas de CUPRA.

Esta variable del marketing es muy importante utilizarla para dar una mayor difusión, mejorar la imagen de la empresa y, en consecuencia, atraer un mayor número de clientes, que posteriormente se traducirá en un incremento de las ventas.

También se puede hablar de objetivos de comunicación, que deben de ser medibles, realistas y alcanzables, entre los cuáles sería interesante:

- Aumentar un 25% los seguidores de la red social Instagram, ya que actualmente es una de las redes más utilizada y a la que la mayoría de los usuarios acceden más frecuentemente.
- Aumentar el número de Leads, es decir, de clientes que contactan a través de la página web o llamada telefónica, interesándose e informándose de los productos y sus precios.

Siguiendo esta línea, se van a mencionar una serie de acciones comerciales, con el fin de cumplir los objetivos establecidos en el plan de marketing.

ACCIÓN 1; POSICIONAMIENTO SEO

Hoy en día tener una posición adecuada en internet es un factor muy importante, ya que la mayoría de los consumidores antes de comprar cualquier artículo, es muy probable que primero lo miren por internet, en el caso de los coches también. Para lograr este buen posicionamiento existen las herramientas SEO y SEM, pero entre ellas hay una serie de diferencias, por lo que la que más se adapta a la pequeña concesión de CUPRA en Teruel es el SEO. Aunque lo importante en ambas es hacer una buena elección de las palabras

clave, SEO resulta mucho más económico que SEM, ya que SEM va a posicionarse en primera o segunda posición debido a los anuncios que lanza, pero cada vez que un usuario haga click en la página cobrará una cantidad, esto hace que para algunos sectores o empresas pequeñas no sea rentable. Aunque SEO tenga un efecto más lento y más a largo plazo, va a ser la opción más interesante para AUTO TALLERES TORRES, S.A.

En este caso, las palabras clave son CUPRA y TERUEL, ya que la mayoría de los usuarios van a localizar el concesionario de esta manera, ya que por el nombre en muchas ocasiones no es conocido, de hecho, cuando habla cualquier persona para decir que ha estado en cierto concesionario, lo nombra por la marca, no por el nombre de la empresa, lo habitual es que diga he visitado CUPRA o AUDI por ejemplo, pero no Auto Talleres Torres y Teruel Automoción.

En la actualidad, al introducir en el buscador Cupra Teruel, en la página web sale en 5ª posición, por lo que está en la parte baja de la misma, con menos visibilidad para los usuarios, por ello, directamente se meten a la web de Cupra Oficial (nivel nacional) porque enseguida piensan que CUPRA de Auto Talleres Torres no tiene web.

Aunque pasar delante de la página web oficial es muy complicado, lo suyo sería que apareciese en segunda o tercera posición, que se viese sin necesidad de arrastrar la pantalla hacia abajo. (*Ilustración 63*)

Además, para fortalecer esta acción, se pueden enlazar las redes sociales con la página web, crear links que te lleven de las redes a la web, incluir comentarios que hagan ir a mirar la web, por ejemplo, consulta el horario o la localización en la web de CUPRA Teruel, destacando siempre las dos palabras claves.



Ilustración 63: Prototipo de primera posición con palabras clave.

Fuente: Elaboración propia con el buscador de GOOGLE.

ACCIÓN 2: CREAR PUBLICIDAD PROPIA CON INTEGRIDAD A NIVEL PROVINCIAL

Hasta día de hoy, la mayoría de la publicidad realizada es publicidad corporativa de la marca, es decir, publicidad que realizan todos los concesionarios de CUPRA por igual. Lo suyo es crear publicidad propia que diferencie al concesionario y aprovechar acontecimientos de la provincia para integrarlos en la comunicación, de modo que el posible cliente se sienta identificado, captando más la atención de los usuarios.

Aunque la publicidad sea personalizada tiene que seguir los cánones corporativos y ser aprobada por el departamento de Easy Marketing de CUPRA, por lo tanto, lo interesante sería que surjan ideas y se planteen a la marca para que ellos, creen el contenido siguiendo las propias ideas e iniciativas del concesionario.

En alguna ocasión, el concesionario lo ha hecho con SEAT, como se muestra en las *Ilustraciones 64 y 65*, que se personalizaron para las fiestas de la vaquilla de 2019 y para 2021. Con CUPRA se debería seguir en la misma línea.



Ilustración 64: Publicidad personalizada 2019

Fuente: (Auto Talleres Torres, 2022)

VOLVEREMOS A CELEBRARLO JUNTOS

S
SEAT
AUTO TALLERES
TORRES



Ilustración 65: Publicidad personalizada fiestas del Ángel 2020.

Fuente: (Auto Talleres Torres, 2022)

Para ello, se aprovecharán eventos locales multitudinarios como las fiestas de la Vaquilla del Ángel en junio y julio, las Bodas de Isabel y Diego (Medievales) en febrero, las épocas de Navidad a partir de mitad de noviembre, Semana Santa o el mes previo a las carreras de moto GP en Motorland, es decir en agosto y septiembre, por tener gran repercusión mediática en los pueblos y ciudades de la zona de influencia de Auto Talleres Torres, S.A.

Esta publicidad personalizada debería de mostrarse en todas y cada uno de los medios de comunicación en los cuales se encuentre la concesión.

ACCIÓN 3: VALLAS PUBLICITARIAS

Hasta el momento, AUTO TALLERES TORRES, S.A. no ha dispuesto de vallas publicitarias en la ciudad, pero sería interesante, ya que son paneles de grandes dimensiones que pueden captar la atención de una gran cantidad de personas.

La acción anterior de crear publicidad propia, sería muy interesante para colocarla por ejemplo en estas vallas publicitarias, siempre como he mencionado anteriormente bajo la supervisión del departamento de Easy Marketing de CUPRA.

Teniendo en mente que la población rural de la provincia de Teruel, se suele desplazar a la capital para realizar diversas y distintas gestiones. Un buen punto para poner las vallas publicitarias sería en las entradas a Teruel desde los pueblos, así como en la perimetral, que se trata de una circunvalación que rodea Teruel con un alto flujo de circulación y la entrada al campo de fútbol del Pinilla. En la *Ilustración 66*, se marcan en azul las dos entradas principales a Teruel, donde también están las rotondas para coger la circunvalación y el punto marcado en el centro es el Campo de fútbol de El Pinilla.

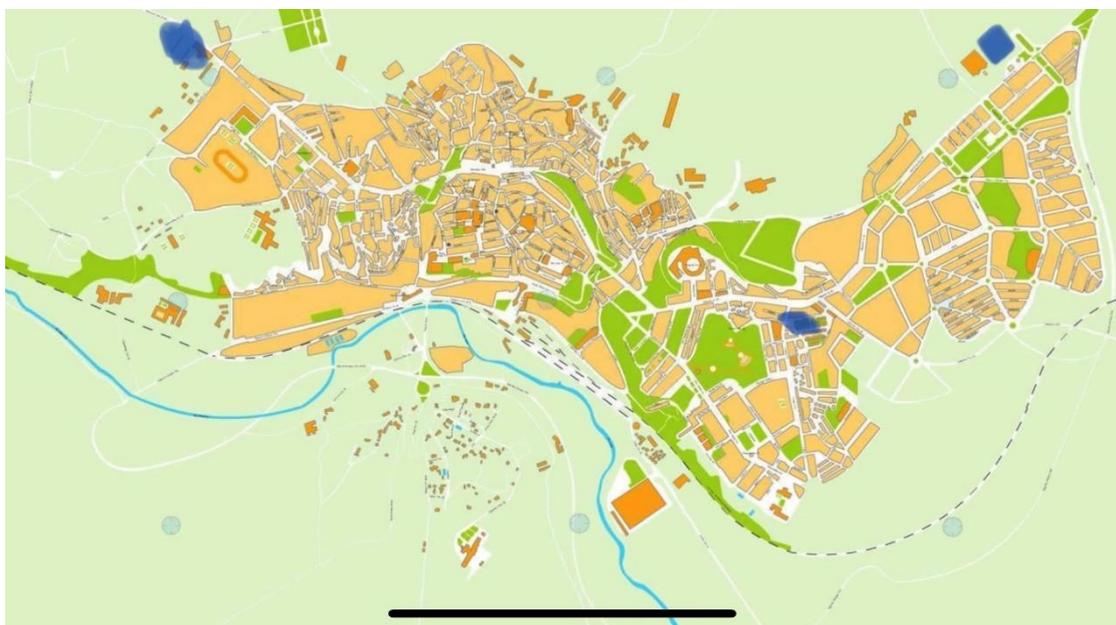


Ilustración 66: Plano ciudad de Teruel con los puntos marcados para las vallas publicitarias.

Elaboración propia a partir de Mapa Owje (2021)

A continuación, se muestra el ejemplo de una valla publicitaria (*Ilustración 67*), la cuál es corporativa, pero se podría adaptar con algún eslogan propio.



Ilustración 67: Valla publicitaria CUPRA Formentor.

Fuente: (Esteban)

ACCIÓN 4: PUBLICIDAD EN EL CAMPO EL PINILLA (CD TERUEL)

Sería interesante poner paneles publicitarios alrededor del campo de fútbol del CD Teruel, donde se concentra la afición turolense los días de partido. En algunos casos, dicha afición sigue el perfil de los clientes CUPRA. Se encuentra entre 25 – 55 años y en su mayoría son hombres que por el momento es el que demanda más información en este segmento de producto.

En días de partidos importantes, por ejemplo, play-offs de ascenso se puede crear una publicidad más específica o llevar coches hasta el campo para darle una mayor visibilidad ante todos los asistentes. *(Ilustración 68)*



Ilustración 68: CUPRA Born en el Camp Nou.

Fuente: (Fuentes b, 2021)

Se puede medir a las personas que ha impactado, contabilizando el número de entradas vendidas para cada partido.

ACCIÓN 5: ROTULAR PISTAS DE PADEL

A nivel nacional, CUPRA patrocina el equipo de pádel y el World Pádel Tour, por lo que también sería interesante mostrar su presencia en el pádel a nivel provincial por parte del concesionario AUTO TALLERES TORRES, S.A. Para ello, se llevará a cabo la acción de rotular las pistas de pádel de los dos pabellones que hay en la ciudad, también se podrían rotular pistas que ya hay en algunos municipios. (*Ilustración 69*). Es una forma de darle visibilidad a la marca y a la concesión y de mejorar su imagen.



Ilustración 69: Pista pádel rotulada de CUPRA.

Fuente: (ViaVai, 2021)

ACCIÓN 6: CAMPEONATO DE PADEL

Siguiendo con la misma idea de la acción anterior y de apostar por el pádel a nivel provincial, al igual que lo hace la marca a nivel nacional, se propone hacer un campeonato de pádel por parejas.

La inscripción será de 17€ por persona y de 14€ para todos aquellos que sean socios del club PADEL TERUEL. Como detalle conmemorativo del campeonato se regalará una gorra de pádel con el logo de CUPRA Auto Talleres Torres S.A., para todos los participantes.

Además, para los tres primeros puestos se otorgarán los siguientes regalos, para los 1º raquetas CUPRA, para los 2º bolsa de pádel CUPRA y para los 3º camiseta CUPRA. (Ilustración 70).



Ilustración 70: Accesorios CUPRA.

Fuente: (CMD Sport, 2021)

Por último, hay que mencionar que también se llevarán dos coches para exponer durante el campeonato para que los asistentes puedan conocerlos.

ACCIÓN 7: ROTULAR COCHES DE EMPRESA

Aunque actualmente ya se lleva un coche rotulado, sería interesante rotular más para que diesen mayor visibilidad por la provincia, entre 3 o 4 coches rotulados que los lleve el personal.

ACCIÓN 8: PUBLICIDAD EN LA FERIA DEL JAMÓN

La feria del Jamón Denominación de Origen de Teruel, se celebra en Teruel todos los años, en el mes de septiembre, es un evento que se celebra durante un fin de semana, de viernes a domingo, con una asistencia elevada. Para esta feria sería oportuno disponer de pancartas de publicidad y exponer unas unidades de CUPRA a la entrada del Palacio de Exposiciones. Tal como se ha mencionado anteriormente, pasan miles de personas a lo largo del fin de semana, por ser un certamen al cual acuden un número muy elevado de visitantes. No solo están representadas la gran mayoría de empresas jamoneras, también visitantes de toda la provincia e incluso de las provincias limítrofes de Teruel, por tener el jamón de Teruel un prestigio reconocido a nivel nacional.

ACCIÓN 9: AUMENTAR EL USO DE LAS REDES SOCIALES

Aumentar el número de publicaciones en las redes sociales, entre ellas, Instagram, Facebook, LinkedIn y Tik-Tok (*Ilustración 71*). Respecto a Tik-Tok, crear publicaciones variadas, tanto de imágenes y videos más comunes, como publicaciones más creativas y divertidas que, aunque no muestren tan a grandes rasgos las características del coche, hagan que la página llame la atención, es decir, cause impacto de manera que aumente el número de seguidores y de me gustas.

En cuanto a Facebook e Instagram, hay que publicar de una forma más continuada, mínimo una publicación a la semana, para que la página resulte atractiva, no solo se debe de poner publicidad corporativa de la marca, ya que esta publicidad no va a permitir que Auto Talleres Torres, S.A. se diferencie, por ser publicidad con la que cuentan todas las concesiones de CUPRA, sino que también hay que tener iniciativas propias integrando la publicidad ideada por la empresa como se comenta en la acción 3. Además, son canales idóneos para compartir el contenido creado en Tik-Tok, incluso para crear publicaciones que muestren curiosidades de cada uno de los modelos o los descuentos vigentes tanto en el área de Ventas como de Postventa, con precios “en punto”.

Como Instagram es una de las redes sociales más utilizadas actualmente y a la que más entran los usuarios diariamente, incluso varias veces al día, el objetivo es incrementar un 25% sus seguidores a final de 2023, respecto a los que tiene ahora, que son 508 como se aprecia en la *Ilustración 71*, es decir que a finales de 2023 se espera que tenga aproximadamente 635 seguidores, ya que se va a crear un contenido más continuo.

Por último, hablar de la red social LinkedIn, la cual tiene un nivel más profesional pero no por ello menos interesante, actualmente cuenta con un canal compartido de LinkedIn con SEAT, lo suyo sería crear uno independiente para compartir información únicamente de CUPRA, haciendo comentarios de la misma.

Para crear mayor interacción con los usuarios, se podrían preguntar características o curiosidades de cada uno de los modelos para que fueran respondiendo, hacer encuestas o enlazar publicaciones de las redes sociales con noticias interesantes de páginas webs del motor. También resultaría interesante hacer sorteos cada tres meses por ejemplo, de uno de los productos de merchandising de CUPRA, para todos aquellos que compartan la publicación indicada, esta es una buena forma de mover las redes sociales y de darles visibilidad.

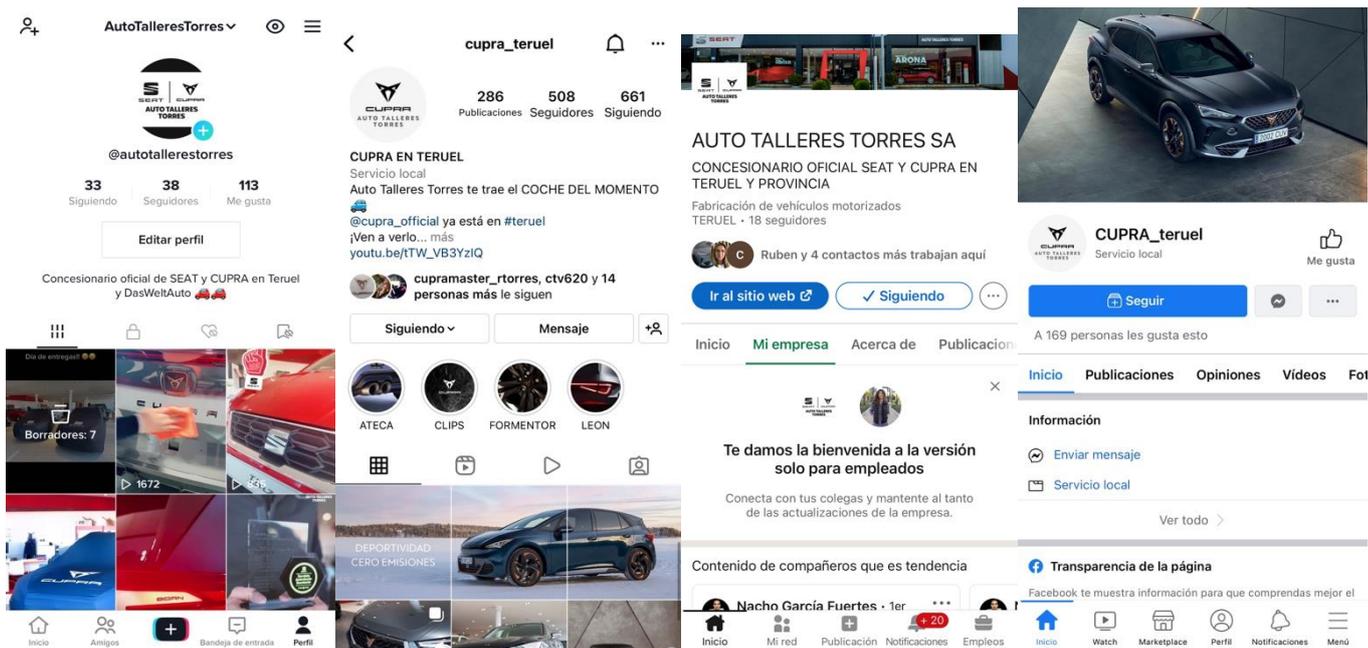


Ilustración 71: Redes Sociales de AUTO TALLERES TORRES, S.A.

Elaboración propia

ACCIÓN 10: GRABAR VIDEOS LOS COMERCIALES

Podría resultar una acción interesante, que los propios comerciales del concesionario grabarán videos explicando los modelos de CUPRA, enseñando el coche completo y detallando alguna de las características más relevantes para remitirlos por correo electrónico a todos aquellos clientes que compraron entre 4 y 8 años antes, un León FR, un León Sportourer o un Ateca, ya que son los modelos de SEAT más similares a los de CUPRA y podrían ser clientes potenciales de la nueva marca al renovar su vehículo actual.

ACCIÓN 11: VISITAR A LAS EMPRESAS

Otra acción para implantar estaría relacionada con visitas a empresas. Para ello, sería importante hacer un listado de las empresas que se encuentran en Teruel capital y provincia, ver a que se dedica cada una y el número de empleados con los que cuenta cada una de ellas. A partir de dicho listado, preparar la oferta que se les podría presentar cuando se realice la visita, de modo que les pueda resultar interesante tanto a la empresa como a sus trabajadores, la adquisición de un vehículo CUPRA.

ACCIÓN 12: SEGUIMIENTO TELEFÓNICO ENCUESTAS

Para conseguir aumentar la tasa de respuestas de las encuestas hasta el 95%, así como el índice de satisfacción y recomendación, se plantea implantar un seguimiento por parte de todo el equipo comercial contactando telefónicamente con el cliente un día antes de que reciba la encuesta, haciendo especial mención de la importancia que tiene que conteste la encuesta, tanto a nivel de la concesión como del asesor comercial.

Por cada encuesta recibida, al cliente se le obsequiará con un pequeño detalle.

ACCIÓN 13: MEDIOS LOCALES: RADIO, PRENSA, TRANSPORTE PÚBLICO...

Incrementar el uso de los medios de difusión locales, como la radio local, la prensa local o rotular autobuses del transporte público, entre otros, podría ser una buena forma de incrementar la notoriedad de la marca en Teruel y, en consecuencia, que aumentara el tráfico de exposición.

Entre los medios locales, cabe destacar el Diario de Teruel, radio LOS40 Teruel, MDT Radio Teruel y Cadena DIAL Teruel.

Para finalizar, cabe destacar que, con el conjunto de todas estas acciones de comunicación, se pretende aumentar la notoriedad de marca y en consecuencia, el tráfico de exposición. También se espera un mayor crecimiento de las ventas respecto a 2021 y conseguir una mejor tasa de respuesta en las encuestas. Por último, respecto a los objetivos de comunicación, se quiere aumentar el número de seguidores en las redes sociales, en concreto se medirán los de Instagram que es una de las más utilizadas en la actualidad y por donde entran más leads debido a dichas campañas de comunicación.

ACCIÓN 14: AMPLIAR EL CORNER DE CUPRA.

Actualmente desde marca están impulsando la creación de concesionarios exclusivos CUPRA o establecer una región de la concesión actual de SEAT para la nueva marca, denominados CORNER CUPRA. El que te indiquen una opción o la otra, depende del tamaño de la ciudad en que se encuentra y en consecuencia del volumen de ventas. En Teruel ya se cuenta con un CORNER CUPRA, pero que debería de ampliarse debido al crecimiento e importancia que está ganando la marca. En la *Ilustración 72*, se muestra un ejemplo de un CORNER CUPRA.



Ilustración 72: CORNER CUPRA.

Fuente: (CUPRA ESPECIALISTAS, 2021)

6.4.1. Cronograma

En la *Tabla 14* se muestra el cronograma, es decir en que mes o meses del año 2023, se van a llevar a cabo cada una de las acciones. Algunas de ellas se llevarán a cabo durante todo el año, como por ejemplo el posicionamiento SEO, el uso de redes sociales, el seguimiento telefónico o la publicidad en medio locales, en cambio hay acciones que serán más puntuales, por ejemplo, el campeonato de pádel en junio o la publicidad de la feria del jamón en septiembre. Por último, comentar que algunas acciones como rotular los coches, las pistas de pádel o ampliar el CORNER CUPRA, se realizará a principios de año para que la repercusión se note a lo largo de todo el año.

2023	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ACCIÓN 1												
ACCIÓN 2												
ACCIÓN 3												
ACCIÓN 4												
ACCIÓN 5												
ACCIÓN 6												
ACCIÓN 7												
ACCIÓN 8												
ACCIÓN 9												
ACCIÓN 10												
ACCIÓN 11												
ACCIÓN 12												
ACCIÓN 13												
ACCIÓN 14												

Tabla 14: Cronograma acciones comerciales.

Elaboración propia.

7. Presupuesto

Una vez detalladas las acciones comerciales que se quieren implementar, cuantificar cuál es el coste de llevarlas a cabo es muy importante, saber lo que se va a invertir en ellas, para analizar posteriormente, si se han cumplido gracias a ellas los objetivos comerciales y de comunicación previstos. Es decir, saber si el retorno conseguido es el esperado para la inversión realizada.

A continuación, se va a mostrar acción por acción cuál es la inversión aproximada de cada una de ellas:

ACCIÓN 1: POSICIONAMIENTO SEO

Respecto al presupuesto en posicionamiento SEO, tal y como se ha consultado en (TopSEO, 2022), el coste local depende del tamaño de la provincia, la media de subcontratar este servicio es de 250€ por mes para estar entre las tres primeras posiciones, pero Teruel es de las más baratas, puesto que dicha localidad es la segunda provincia más pequeña por número de habitantes, por lo que se calcula un presupuesto SEO de 180€ al mes. (Tabla 15)

El estar en esas tres primeras posiciones otorga una serie de ventajas: se le facilita la experiencia al usuario, tiene mayor visibilidad, otorga mayor confianza a los usuarios y se obtiene una mayor interacción de los mismos.

Search Engine Optimitation	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
SEO	180€	2160€
	TOTAL	2160€

Tabla 15: Coste acción posicionamiento SEO.

Elaboración propia a partir de TopSEO (2022)

ACCIÓN 2: CREAR PUBLICIDAD PROPIA CON INTEGRIDAD A NIVEL PROVINCIAL

A la hora de calcular el presupuesto de las creaciones publicitarias hay que tener en cuenta diversos factores, entre ellos; el tamaño, el tipo de creatividad, el formato... para hacer un cálculo aproximado del presupuesto se va a coger una media y se determinará un precio estándar para todas las creaciones. (Tabla 16). Para ello se han seguido indicaciones de Zaask (2022).

Tal y como se ha indicado en el cronograma se harán 6 creaciones anuales, una cada dos meses.

CREACIÓN BANNERS	Precio acciones	Unidades	COSTE
Diseño banner	100 €	6	600 €
Fotograma extra	15 €	6	90 €
Adaptación banner	15 €	6	90 €
Revisión banner	10 €	6	60 €
Precio diseño gráfico	5h x 30€ = 150 €	6	900 €
Imagen de banco de imagenes	15 €	6	90 €
		TOTAL	1830 €

Tabla 16: Coste de crear publicidad personalizada.

Elaboración propia a partir de Zaask (2022)

ACCIÓN 3: VALLAS PUBLICITARIAS

El alquiler de las vallas publicitarias oscila desde 250€ a 1030€, en función de la ciudad, localización, visibilidad..., concretamente en la ciudad de Teruel el coste es de 300€, tal y como se indica en dePoste (2021). La idea es poner uno en la entrada de Teruel, por la que entran la mayoría de la población de los pueblos y también de las ciudades limítrofes Zaragoza, Castellón y Valencia. La contratación y el alquiler se pagarán anualmente y la publicidad se cambiará cada dos meses, serán las creaciones nombradas en la acción número 2.

ALQUILER VALLAS	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Alquiler	300€	3600€
	TOTAL	3600€

Tabla 17: Coste vallas publicitarias.

Elaboración propia a partir de dePoste (2021)

ACCIÓN 4: PUBLICIDAD EN EL CAMPO PINILLA (CD TERUEL)

Para calcular el presupuesto de esta acción hay que tener en cuenta el coste del alquiler y el precio de las lonas. Se alquilarán 4 espacios de 4 metros cuadrados, esto supone un alquiler de 200€ al mes. El metro cuadrado de lona es de 6 €/m², por lo tanto, cada lona de estas dimensiones, costará 24€. (Tabla 18).

CAMPO PINILLA	COSTE	COSTE ANUAL
Alquiler	200€/mes	2400€
Lonas	24€/ud	96€
		2496€

Tabla 18: Coste publicidad en campo Pinilla.

Elaboración propia

ACCIÓN 5: ROTULAR PISTAS DE PÁDEL

En esta acción, el coste del alquiler es nulo, porque se ha comentado la acción con los responsables del centro y les ha gustado la idea de tener sus pistas con la misma publicidad que los campeonatos nacionales, por lo que el primer año va a resultar gratuito. El coste de las lonas es como en el caso anterior, pero de otras dimensiones, de 1'5 m2. En cada lado de las esquinas se coloca una por lo que cada pista contiene 8 lonas y hay 6 pistas, por lo tanto 48 lonas de 1,5m2. Cada lona cuesta 1'5 x 6 = 9€. (Tabla 19).

PISTAS DE PADEL	COSTE	COSTE ANUAL
Alquiler	0€	0€
Lonas	9€/ud	432€
		432€

Tabla 19: Coste rotular pistas de pádel.

Elaboración propia

ACCIÓN 6: CAMPEONATO DE PADEL

Para el campeonato los costes a tener en cuenta son: el alquiler de las pistas durante todo un día, el coste de la gorra para todos los participantes y el coste de los regalos para los ganadores del campeonato.

El alquiler de las pistas durante todo el día supone 220€, el precio de las gorras es de 3'50€ la unidad, se va a poner una cifra aproximada para hacer el planteamiento del presupuesto de 50 gorras, es decir para 20 parejas y las que sobren para la organización, si cuando se cierren inscripciones hay más parejas se comprarán más, para calcular el presupuesto inicial se estiman unas 50 gorras. (Tabla 20)

También hay que tener en consideración el valor de los regalos, que es el coste que le supone al concesionario comprar los complementos CUPRA. De cada uno de ellos se comprarán dos unidades, uno para cada miembro del equipo.

CAMPEONATO PADEL	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Gorras	3'50€	50	175€
Raquetas	144€	2	288€
Bolsa Pádel	59€	2	118€
Camiseta	28€	2	56€
Alquiler			220€
		TOTAL	857€

Tabla 20: Coste campeonato de pádel.

Elaboración propia.

ACCIÓN 7: ROTULAR COCHES DE EMPRESA

Esta acción no supone un coste muy elevado para el gran impacto que se obtiene, puesto que el diseño de los CUPRA por sí solo ya impacta al estar muy logrado y por ser novedoso, de modo que al circular por las calles de la ciudad rotulados, hace que tengan mucha más visibilidad entre los usuarios.

El coste de rotular cada vehículo es de 68€, con la empresa que realiza los rótulos en la actualidad, esta es *Visual Teruel*. (Tabla 21). La idea es rotular 6 vehículos a lo largo del año.

ROTULAR COCHES	PRECIO UNITARIO	COSTE TOTAL
Vinilos	68€	408€
		408€

Tabla 21: Coste rotular coches.

Elaboración propia

ACCIÓN 8: PUBLICIDAD EN LA FERIA DEL JAMÓN

En la feria del jamón se expondrán dos vehículos durante el fin de semana: un CUPRA Born y un CUPRA Formentor, preguntando a la organización se obtiene el coste e indican 300€ todo el fin de semana, además se creará una pancarta para la zona de los coches de 3x3=9m². Siguiendo el precio comentado en acciones anteriores para las lonas de 6€/m², la pancarta supone 6x9=54€. (Tabla 22)

FERIA DEL JAMÓN	COSTE TOTAL
Exponer coches	300€
Pancarta	54€
	354€

Tabla 22: Coste publicidad en la Feria del Jamón.

Elaboración propia.

ACCIÓN 9: AUMENTAR EL USO DE LAS REDES SOCIALES

El coste de esta acción va a ser cero o súper reducido, ya que lo realizará uno de los comerciales de ventas, en lugar de publicar una vez al mes, publicará una vez a la semana y el contenido lo aprovechará de la acción 2 y otros muchos videos creados en Tik-Tok, sin coste alguno.

ACCIÓN 10: GRABAR VIDEOS COMERCIALES

Esta acción tampoco supone costes, ya que los comerciales aprovecharán sus ratos libres sin clientes para grabar los videos y enviarlos a su cartera de clientes, de modo que se aprovechará todo el potencial comunicativo del equipo comercial. En caso de que la incidencia y la repercusión resultase satisfactoria y elevada se podrá incentivar al equipo.

ACCIÓN 11: VISITAR A LAS EMPRESAS

Este coste es difícil de calcular previamente, sin saber que recorridos se van a llevar, porque dependerá del kilometraje en gran medida, ya que esto hará que varíen los costes de combustible, mantenimiento del vehículo...

Por lo tanto, la mejor forma de hacer un planteamiento previo del presupuesto es destinar una cantidad fija para cada mes e ir corrigiéndola mes a mes por exceso o por defecto. La cantidad prevista inicialmente es de 400€/mes, esta campaña se llevará acabo los primeros 4 meses del año. (*Tabla 23*).

Dichas visitas se concertarán previamente para que siempre esté disponible el responsable con el que se tiene que entrevistar.

VISITAR EMPRESAS	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Visitas	400€	1600€
		1600€

Tabla 23: Coste de realizar visitas a las empresas.

Elaboración propia.

ACCIÓN 12: SEGUIMIENTO TELEFÓNICO ENCUESTAS

Dicho seguimiento telefónico tendrá un coste totalmente gratuito, ya que los datos de los clientes están en la base de la concesión, es decir, se cuenta con toda la información necesaria, no hay que solicitarla externamente.

ACCIÓN 13: MEDIOS LOCALES: RADIO, PRENSA, TRANSPORTE PÚBLICO...

Esta última acción está dividida en tres medios, radio, prensa y transporte público, los dos primeros tienen un coste de 200€/mes y el transporte público de 100€ al mes, no obstante,

al ser actividades en las que la marca hace hincapié, estas cantidades están subvencionadas al 50%, de modo que el coste resultará ser el siguiente. (Tabla 24).

MEDIOS LOCALES	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Prensa local	100€	1200€
Radio local	100€	1200€
Transporte público	50€	600€
	TOTAL	3000€

Tabla 24: Coste medios locales.

Elaboración propia

ACCIÓN 14: AMPLIAR EL CORNER CUPRA

Respecto a la ampliación del Corner de CUPRA, se espera una inversión de 8.500 €, de los cuales el 50% es aportado por la marca y posteriormente, otorgan un 0,75% de la venta de cada vehículo nuevo. Por lo tanto, **el desembolso inicial es de 4.250€**, aunque luego parte se va recuperando.

Una vez calculados los costes de las acciones una a una, se va a plasmar en la Tabla 25, el presupuesto total del conjunto de las acciones.

ACCIONES COMERCIALES	PRESUPUESTO
Posicionamiento SEO	2160€
Crear publicidad	1830€
Vallas publicitarias	3600€
Publicidad campo Pinilla	2496€
Rotular pistas de pádel	432€
Campeonato pádel	857€
Rotular coches empresa	408€
Publicidad feria del jamón	354€
Aumentar uso redes sociales	-

Grabar vídeos los comerciales	-
Visitar empresas	1600€
Seguimiento telefónico	-
Medios locales	3000€
CORNER CUPRA	4250€
TOTAL	20.987€

Tabla 25: Presupuesto acciones comunicación del Plan de Marketing.

Elaboración propia

8. Control del Plan de marketing

Para finalizar el plan de marketing, hay que establecer como se va a realizar el seguimiento y el control de los objetivos que se desean alcanzar.

Es muy importante hacer un seguimiento de los mismos porque el mundo está en constantes cambios, por motivos como la pandemia, guerra de Ucrania, falta de semiconductores... por lo que en numerosas ocasiones se deben cambiar las cifras u objetivos que se quieren alcanzar. Por consiguiente, llevar un control es esencial para poder analizar la consecución de los objetivos planteados. En caso de que se alcancen se seguirá con las acciones planteadas, en cambio si surgen desviaciones, se tratará de corregirlas con nuevas acciones.

Para realizar dicho plan de control se va a seguir el modelo que planteó Philip Kotler en uno de sus libros: *La dirección del Marketing*. Según Kotler (2016), el plan de control debe contar con los siguientes apartados: establecimiento de objetivos, medición, diagnóstico y acciones correctoras.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Esta parte ya se ha desarrollado, se trata de los objetivos definidos en el apartado de *Objetivos comerciales*. Dichos objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos, en función de cómo se miden. Los de este plan de marketing se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Cuantitativos:
 - o Conseguir el mismo ritmo de crecimiento que a nivel nacional

- Aumentar tráfico de exposición
- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Cualitativos:
 - Aumentar notoriedad de marca

Aumentar tráfico de exposición y aumentar notoriedad de marca son dos objetivos descritos de forma conjunta porque van de la mano, ya que aumentar la notoriedad, es uno de los factores más importantes a la hora de aumentar el tráfico de exposición.

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

Para llevar a cabo un buen control, no se debe esperar hasta final del año y ver lo que ha ocurrido, sino que se deberá llevar un seguimiento durante el año. En el caso de que las acciones no funcionaran y hubiese desviaciones, habría que tomar medidas correctoras, para conseguir los objetivos planteados.

AUTO TALLERES TORRES S.A., al tratarse de un concesionario de marca, cuenta con diversas herramientas que otorgan a todos los concesionarios de la marca CUPRA para poder ir realizando dichas mediciones.

Cada uno de los objetivos se controlará trimestralmente para verificar si se están cumpliendo o no, las herramientas serán las siguientes:

- Se utilizará la herramienta **SIMMIX**, que ya se ha explicado a lo largo del trabajo como funciona, para poder medir el crecimiento de CUPRA a nivel nacional, así como la cuota de mercado que alcanza también a nivel nacional en cada uno de los trimestres, para compararlo con el crecimiento de CUPRA en la zona de influencia de AUTO TALLERES TORRES, así como la cuota de mercado alcanzada por este, compararlas y ver si siguen la misma tendencia. Pueden darse tres escenarios según la *Tabla 26*, en función de si Teruel este igual, por encima o por debajo de la media nacional.

	Pesimista	Realista	Optimista
CRECIMIENTO A NIVEL NACIONAL	Teruel 5% por debajo o más	Entre un 5% por debajo y un 5% por encima	Teruel 5% por encima o más

Tabla 26: Posibles escenarios respecto a las matriculaciones.

Elaboración propia.

- Otra herramienta utilizada será **COSMOS**, se trata de la plataforma de trabajo del equipo comercial, en ella, cada asesor introduce los clientes atendidos y se anotan todos los procesos que se realizan: pruebas de vehículo, unidades ofertadas, reservas de los coches, compra de los mismos, opciones de financiación..., es decir, se trata de la base de datos del departamento de ventas. Por lo tanto, con ella se puede medir el tráfico de exposición porque aquí se encuentran registrados todos los clientes atendidos. La situación se analizará trimestralmente y se comparará con respecto a los del mismo trimestre de 2021, de modo que se espera en todos ellos un crecimiento del 60% aproximadamente. (Tabla 27).

	Pesimista	Realista	Optimista
TRÁFICO DE EXPOSICIÓN	<55%	55%-65%	>65%

Tabla 27: Posibles escenarios del tráfico de exposición.

Elaboración propia

Con dicho objetivo también se puede determinar la notoriedad de marca, porque las acciones de comunicación llevadas a cabo, si son efectivas harán que aumenten ambas, habiendo mayor notoriedad, habrá mayor tráfico de exposición.

- Por último, toca hablar de la herramienta **CEM**, en la cual aparecen los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todos aquellos clientes que han adquirido un nuevo vehículo. Como ya se nombró a la hora de describir los objetivos hay una serie de índices más relevantes, que van a ser los que se controlarán trimestralmente.

	Pesimista	Realista	Optimista
TASA DE RESPUESTA	<90%	90%-95%	>95%
INDICE RECOMENDACIÓN	<90%	90%-95%	>95%
INDICE SATISFACCIÓN	<4'5	4'5-4'8	>4,8

Tabla 28: Posibles escenarios de las encuestas de satisfacción.

Elaboración propia.

Tal y como se ha descrito con cada una de los controles, se observa que se pueden dar tres escenarios diferentes: pesimista, realista y optimista según la *Tabla 28*.

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es el momento en que, una vez medidos los objetivos en el paso anterior, se analizan los resultados obtenidos, es decir, se buscan las causas por las que se dan escenarios pesimistas, realistas u optimistas. Esto se realizará trimestralmente.

En caso de que el escenario sea realista, quiere decir que se están alcanzando los objetivos esperados y, por lo tanto, las acciones comerciales implantadas están dando resultados satisfactorios, se seguirá con el plan de marketing implantado a comienzos de año.

Si el objetivo es optimista, indica que la situación es muy favorable porque no solo se están logrando los objetivos, sino que se están superando. En estas situaciones, hay que indagar para saber que acciones son las que están funcionando tan bien para mantenerlas.

Por último, si el escenario es pesimista, habrá que tomar acciones correctoras, para tratar de corregir dichas desviaciones y acercarse a los objetivos. En estos momentos, hay muchos factores externos que pueden hacer que se den situaciones pesimistas: pandemia Covid-19, guerra de Ucrania, una fuerte inflación, falta de semiconductores... En estas situaciones es importante la participación de todos los empleados, ya que no siempre los factores son externos, también pueden ser internos, con la participación de los mismos se pueden llegar a identificar, así como a proponer nuevas iniciativas y sentirse más partícipes con la empresa.

ACCIONES CORRECTORAS

Al final de cada trimestre, se reunirá el equipo de ventas y marketing, para analizar los programas citados: SIMMIX, CEM y COSMOS, si efectivamente se están cumpliendo los objetivos. Como ya se ha comentado en el apartado anterior, en caso de que sigan la línea se mantendrán las acciones, si se superan los objetivos, habrá que descubrir cuál o cuáles son las acciones que funcionan tan satisfactoriamente y en caso de que las desviaciones sean negativas y no se llegue a lo esperado, habrá que implementar una serie de acciones correctoras.

Las acciones correctoras ideadas para las desviaciones negativas para cada uno de los objetivos comerciales son las siguientes:

- **Objetivo 1: Conseguir el mismo crecimiento en Teruel que a nivel nacional**
 - Medir qué % de descuento que están aplicando, ya que si fuera necesario dichos descuentos se deberían aumentar en lo posible para conseguir un cierre de la venta más inmediato.
 - Redefinir las políticas de publicidad, aumentándola en aquellos medios que más repercusión pueden tener.
 - Hacer un mayor y mejor seguimiento de los leads por parte del director comercial con el equipo de asesores realizando ofertas concretas a los potenciales clientes.
- **Objetivo 2: Aumentar notoriedad y tráfico de exposición:**
 - Crear más campañas de publicidad específicas para cada uno de los modelos concretos, es decir, cada modelo que cuente con su propia publicidad.
 - Personalizar más las ofertas para clientes de la base de datos.
- **Objetivo 3: Mejorar la satisfacción de los clientes**
 - Implementar un programa de seguimiento y control ajustado a los contactos de cada uno de los asesores, que consiga establecer una mayor confianza y fidelidad de los clientes.
 - Comentar el día de la entrega la existencia de dicha encuesta y la importancia de que se responda favorablemente.

9. Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizado el plan de marketing para AUTO TALLERES TORRES, S.A., es decir para el concesionario oficial de CUPRA de Teruel, cabe concluir que la marca a nivel global, está teniendo una acogida importante y satisfactoria, creciendo muy rápidamente, otorgando unas calificaciones excelentes por parte de todos aquellos interesados que la están probando. Según las encuestas y las estimaciones de las mismas se constata entre los interesados un nivel de deseo alto por poseer una unidad CUPRA.

Esta visión global, se extiende a todo el territorio nacional incluida la provincia de Teruel, en la cual se ha centrado el desarrollo de este TFG. En Teruel la irrupción de la marca ha sido más lenta, pero en la actualidad está alcanzando una mayor notoriedad, aunque todavía le queda mucho camino por recorrer. Ya es un hecho comprobado, que las nuevas tendencias lleguen más tarde a Teruel y se repite normalmente con la mayoría de las novedades que surgen en todos los ámbitos, esto se debe a que es una de las provincias más pequeñas de la geografía española y algo menos desarrollada, por ejemplo, tiene más actividad en el sector primario que otras provincias, núcleos de población muy pequeños, población más envejecida que en otras provincias... No obstante, la acogida que ya tiene actualmente CUPRA en Teruel es muy buena y positiva para la concesión y también para el desarrollo de dicho Trabajo Fin de Grado.

Tras analizar la competencia de Auto Talleres Torres S.A, vemos que la situación del concesionario es muy favorable y adecuada, ya que se sitúa en el polígono industrial en el que se ubican más del 80% de las concesiones turolenses.

Por lo tanto, para que la situación todavía sea más favorable y siga una tendencia tan positiva como a nivel nacional, tal y como se ha comprobado al analizar el sector, se recomienda a la concesión la implementación de dicho plan de marketing y comprobar si se cumplen dichos objetivos de modo que permitirá aumentar la notoriedad, la satisfacción, las ventas y en su conjunto, la rentabilidad.

Cabe destacar que se recomienda invertir todo el presupuesto disponible a la variable de comunicación, ya que en el resto se puede hacer bien poco porque como se ha comentado vienen determinados por la marca.

10. Anexos

10.1. Relación del TFG con los ODS.

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



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

Si se tienen en cuenta los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agencia 2030, hay uno por el que CUPRA apuesta fuertemente, este es el objetivo 13: *Acción por el clima*.

Desde hace tiempo se viene hablando de las etiquetas medioambientales de los coches “limpios”, es decir que son muy poco contaminantes. Entre las etiquetas, destacan: la etiqueta ECO y la etiqueta CERO emisiones, tal y como se aprecian en la *Ilustración 73*.



Ilustración 73: Etiquetas ECO y CERO emisiones.

Fuente: (Sanz, 2020)

La propuesta de CUPRA es que todos sus modelos sean eléctricos, ya tiene a la venta el CUPRA Born y dos prototipos para 2024 y 2025, el CUPRA Tavascan y el CUPRA UrbanRebel, es decir, quiere que todos sus vehículos en 2030, tenga la etiqueta CERO emisiones.

Se sabe que acabar con todos los coches que cuentan con motorizaciones diésel o gasolina es muy difícil, pero CUPRA apuesta por ello fuertemente, porque no habla de sacar modelos eléctricos y mantener los diésel y gasolina, sino que dice que va a tener únicamente eléctricos.

Por lo tanto, con este Trabajo Fin de Grado, se contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 de Acción por el clima en la provincia turolense.

Con ello se pretende que se reduzcan las emisiones de CO₂, puesto que en 2019 los niveles que se alcanzaron fueron muy elevados, siendo un 50% superiores a las de 1990.

Hay países como Noruega, en los que la situación de los coches eléctricos está muy avanzada, incluso se espera que en 5 años todos sus coches ya sean eléctricos. Sin embargo, en España este momento se ve mucho más lejano, porque hay una serie de factores que todavía hacen que los consumidores no vean con mucha claridad la propuesta, entre ellos se encuentran: el precio, los puntos de carga y la autonomía de los vehículos.

En cuanto a la cuestión del precio se espera que en 2026 se aproximen los precios a los de los vehículos de motores de combustión, aunque actualmente estos coches no pagan impuesto de matriculación y cuentan con las ayudas del PLAN MOVES III, es decir una subvención de 4.500 o 7.000 euros si se achatarra vehículo.

Respecto al factor de carga, la Comisión Europea quiere poner puntos de carga cada 60 kilómetros en las principales vías, si en este punto se compara Noruega con España, la diferencia es desorbitada, ya que Noruega cuenta con 3.500 puntos de recarga por cada millón de habitantes mientras que en España solo hay 245 por cada millón de habitantes. (De Santos, 2021).

Por último, se espera que los cargadores también sean mucho más rápidos, este proyecto ya lo tiene planteado el grupo Volkswagen, al que pertenece la marca CUPRA.

Por lo tanto, si se corrigen los tres factores que los clientes ven como desventajas a la hora de adquirir un coche eléctrico es probable que la marca CUPRA pueda alcanzar un desarrollo más rápido y ser líder de ventas de coches eléctricos, ya que es una de las primeras marcas que se propone conseguir dicho objetivo, que todos sus coches sean eléctricos.

El ODS al que más contribuye dicho Trabajo Fin de Grado es *Acción por el clima*, pero también cabe mencionar el ODS 11: *Ciudades y comunidades sostenibles*, porque uno de sus objetivos es que el transporte público este electrificado, por lo que si CUPRA vende todos sus coches eléctricos también contribuirá a este ODS, ya que habrá taxis que pueden acceder a sus modelos, así como organismos oficiales y entes públicos.

10.2. Entrevista a Mikel Palomera, el 19 de octubre de 2021, en la inauguración del Cupra Garage de Valencia. (Adaliz, 2011).

– ¿Cómo está siendo el 2021 para Cupra?

– Es la firma que más crece en el mercado. Se ha puesto en un nivel de un 1,3 por ciento partiendo, prácticamente, de la nada. Básicamente es debido al éxito del Formentor, está siendo un coche del que todavía no conocemos el techo comercial porque hemos tenido los mismos problemas de suministro de microchips y producción que el resto de la industria, pero estamos muy contentos y los concesionarios están haciendo una apuesta muy fuerte por la marca. Nos estamos posicionando a nivel de firmas de muchísimo prestigio y muchos años de tradición en solo un año.

– ¿Cuáles son las claves de este destacado éxito?

– Hay tres claves: la primera es tener un concepto de marca diferenciador, eso es algo que poco a poco la gente va entendiendo. No queremos ser una marca Premium, pero tampoco somos una marca generalista, tenemos un concepto distinto al resto de las marcas. El segundo punto es que hemos conseguido conectar con la red de concesionarios Seat, que están haciendo una inversión muy fuerte en la exclusividad de la marca para diferenciarnos, porque Cupra es una marca con identidad propia. Por último, tenemos a gente con mucha valía en el equipo. El talento de Seat ha sabido aplicar todos sus conocimientos en Cupra. Creemos que estamos llevando a la marca donde tiene que estar, y respecto al futuro... no sabemos hasta dónde podemos llegar.

– ¿Qué esperáis de un 'city garage' como este?

– La experiencia de cliente que tenemos y que queremos dar se ve reflejada en un lugar como el City Garage de JR Valle. El cliente de la marca busca algo distinto, es un amante de los coches y le gusta disfrutar de una experiencia distinta. Hemos invertido bastante en la formación de los 'Cupra Masters', los comerciales que conectan con el cliente, y pensamos que en ubicaciones como esta podemos ofrecer todo eso gracias a nuestra experiencia. Buscamos un trato diferencial.

– ¿Cómo afrontan la electrificación de la marca?

– Cupra es una firma para amantes de los coches y de la conducción. En esta nueva era que está comenzando ahora, la de la electrificación, Cupra es una marca que nace de la

competición, es nuestra genética. Son coches que tienen unas prestaciones muy claras, pero que no están reñidas con el cuidado al medio ambiente. Por eso Cupra, poco a poco, se va a ir transformando en una marca más y más electrificada. Con el Formentor estamos lanzando el VZ5 con motor de 390 CV, pero el mix de Cupra a nivel europeo es de un 50 por ciento de híbridos enchufables. El mes que viene lanzamos el Cupra Born, el primer modelo cien por cien eléctrico de Cupra, que será el inicio de una gama completa de vehículos eléctricos. El objetivo a medio y largo plazo es que Cupra sea eléctrica.

10.3. Entrevista a Paco Bataller, asesor comercial de AUTO TALLERES TORRES, S.A.

- Yolanda: Buenos días Paco, ¿Qué tal?, como habíamos quedado, te voy a hacer una entrevista para que me ayudes a plantear mi Trabajo Fin de Grado.
- Paco: Perfecto, vamos a ver cómo te puedo ayudar con mis respuestas y si verdaderamente te sirven para planificar el trabajo que vas a realizar
- Yolanda: Vale Paco, en primer lugar, me gustaría que me comentases ¿Como han sido los primeros años de la marca CUPRA en Teruel?
- Paco: En un principio en Teruel, han sido similares al resto de España, SEAT planteó segregar la marca CUPRA para así darle más relevancia y conseguir tener un mercado más Premium que el que tenía SEAT.
- Yolanda: ¿Crees que hay parte de la población turolense que todavía no la conoce?
- Paco: Evidentemente una gran parte de la población turolense desconoce la marca CUPRA como tal, aún asimilan mucho CUPRA con SEAT como versión, es decir, consideran que CUPRA es una versión de SEAT no lo ven como una marca.
- Yolanda: De acuerdo Paco, será una de las cosas que se intentarán dar a conocer con dicho proyecto. Por ello, me gustaría que me contarás, ya que he leído en

artículos de prensa especializada que CUPRA otorga a sus coches ciertas características, que cuando estas al volante de uno de ellos, notas una serie de emociones, ¿es cierto eso, Paco?

- Paco: Si, lo que aporta la marca CUPRA es esa deportividad, ese filing de vehículo sport, dinámico...
- Yolanda: ¿Cuáles son esas características que tu más destacarías?
- Paco: Las características que definen la marca CUPRA son la deportividad, el diseño, la seguridad, la alta tecnología..., que en conjunto hacen que sea una marca novedosa y distinta a los ojos de cierto público.
- Yolanda: De acuerdo y respecto a ese público, ¿Cómo describirías el perfil de los clientes que quieren adquirir un CUPRA?
- Paco: La marca CUPRA va dirigida a un perfil de cliente juvenil de 25 – 55 años, con un poder adquisitivo medio- alto, urbanita y que gusta de disfrutar de las novedades tecnológicas y de diseño en un sector tan competitivo como es el automovilístico.
- Yolanda: Muy bien Paco ¿cuáles son vuestros principales competidores aquí en la zona de influencia?
- Paco: los principales competidores son prácticamente los mismos que en el resto de España, nos podríamos centrar con algunos modelos de las marcas Premium, como Mercedes, BMW, Audi, Mazda, Volkswagen... entre otras.
- Yolanda: De acuerdo, ahora me gustaría hablar un poco de la empresa, ¿Cuáles son los diferentes departamentos que la componen?, Paco y ¿cómo estáis organizados dentro de los mismos?
- Paco: Los departamentos que componen la empresa de AUTO TALLERES TORRES, son los mismos que en cualquier otro concesionario de otra marca,

básicamente está compuesta por el departamento de venta y el de postventa. El departamento de ventas, es el que se dedica a la venta y comercialización de los productos SEAT, CUPRA y DasWeltAuto, el departamento de postventa está dedicado en exclusiva a la reparación y mantenimiento de dichas marcas, con su correspondiente sección de mecánica, chapa y pintura y recambios. El conjunto de los departamentos está controlado por el departamento de administración.

- Yolanda: Vale, perfecto. ¿Actualmente que debilidades y amenazas ves que os pueden afectar?

- Paco: Las debilidades respecto a CUPRA, son la falta de producto, hay más demanda que oferta, debido a los retrasos de producción, esto conlleva que en algunos casos el cliente se desmotive a la hora de realizar el pedido del vehículo. Además, estamos ante un momento de desinformación, respecto a cuando se mejorara el mercado, desconocimiento de los cambios contantes en los equipamientos de los coches...

- Yolanda: Y ¿cómo las resolverías?

- Paco: Hay cosas que no dependen directamente de nosotros porque son problemas que se originan por falta de semiconductores y componentes, la Guerra de Ucrania, el fuerte crecimiento de la inflación... nosotros de esto poco podemos hacer. Lo que si podemos mejorar por nuestra parte es en la formación tanto de producto como de asesoramiento comercial.

- Yolanda: Ya para finalizar te voy a preguntar sobre el marketing mix, supongo que, el producto y la distribución viene establecido por marca, pero respecto al precio, ¿qué margen podéis ajustar sobre el precio que da CUPRA?

- Paco: Realmente el margen de maniobra que tenemos los concesionarios es mínimo ya que los descuentos comerciales y campañas vienen dados por la propia marca, con lo cual el margen que la concesión tiene en la mayoría de los casos no supera el 5% sobre el franco fábrica, en consecuencia, los descuentos que puede

aplicar la concesión irían enfocados entre un 2% o 3%, dependiendo de las circunstancias.

- Yolanda: Muy bien, y de la única variable que nos queda por nombrar, que es comunicación y me imagino que la variable que más podéis personalizar ¿Que acciones comerciales pondrías en marcha para que la marca CUPRA alcance mayor notoriedad y en consecuencia sufra un crecimiento respecto 2021?

- Paco: Darle más visibilidad en todos y cada uno de los medios que existen en la zona de influencia de la concesión, durante un tiempo determinado, como prensa local, radio local, medios de transporte público... así como en las principales redes sociales como web, Facebook, Instagram...

- Yolanda: De acuerdo Paco, muchas gracias por dedicar una parte de tu tiempo a responder dicha entrevista que me va a ayudar para el desarrollo de mi TFG.

- Paco: De nada Yolanda, un placer respondértela, espero que te sirva.

Bibliografía

- Adaliz, A. (2011). Mikel Palomera "El cliente de Cupra busca algo distinto también en la experiencia de compra". *Las Provincias*. Obtenido de <https://www.lasprovincias.es/motor/mikel-palomera-cliente-20211019112222-nt.html>
- Auto Talleres Torres. (2022). *INSTAGRAM*.
- Bellamar, C. (2021). *Consionario Oficial de Málada*. Obtenido de <https://cuprabelamar.com/cual-es-la-historia-de-la-marca-cupra/>
- Cancela, C. (24 de 2 de 2018). El Confidencial. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/motor/2018-02-24/nueva-marca-cupra_1526442/
- CMD Sport. (2021). Wilson y Cupra desarrollan una colección de pádel. *CMD Sport*. Obtenido de <https://www.cmdsport.com/padeltenis/actualidad-padeltenis/wilson-y-cupra-desarrollan-una-coleccion-de-padel/>
- Coches y concesionarios. (2020). *Coches y concesionarios*. Obtenido de Red de concesionarios Teruel: <https://www.cochesyconcesionarios.com/red-concesionarios/provincias/concesionarios-teruel.html>
- Coches.net. (2021). Diésel o gasolina; 5 preguntas que debes hacerte antes de elegir motor para tu coche. *Coches.net*. Obtenido de https://www.coches.net/blog-profesionales/diesel-o-gasolina-5-preguntas-que-debes-hacerte-antes-de-elegir-motor-para-tu-coche/?st=1&stc=sem-google-59-generica-generica_dsa-&gclid=CjwKCAjw7IeUBhBbEiwADhiEMVIgkcgolvf-WIECI0bP0ON_uiSrUiTfGHtWgW_8djlRw6sPF9A
- CUPRA ESPECIALISTAS. (2021). *CORNER CUPRA*. Obtenido de <https://www.cupraofficial.es/especialistas-cupra.html>
- CUPRA Oficial a. (2022). Catálogo CUPRA León.
- CUPRA Oficial b. (2022). Catálogo CUPRA Formentor.
- CUPRA Oficial c. (2022). Catálogo CUPRA Ateca.
- CUPRA Oficial d. (2022). Catálogo CUPRA Born.
- CUPRA Oficial e. (2021). CUPRA Collection.
- De Santos, A. (2021). El futuro de la movilidad sostenible en España: ¿me cambio al eléctrico? *EL ESPAÑOL*. Obtenido de https://www.lespanol.com/enclave-ods/semanales/20211115/futuro-movilidad-sostenible-espana-cambio-electrico/626687920_0.html
- Delgado, V. (2021). Rivalés del Cupra Formentor 2021: mucho más (y mejor) que un Seat. *Holycars TV*. Obtenido de <https://www.holycarstv.com/rivalés-cupra-formentor/>

- dePoste. (2021). *dePoste*. Obtenido de Valla publicitaria en Teruel al mejor precio: <https://www.deposte.com/es/publicidad-exterior/valla-publicitaria/publicidad-en-teruel>
- Díaz, I. (2021). Rivalés del Cupra Born: ¡el segmento C echa chispas! Obtenido de <https://www.holycarstv.com/rivales-cupra-born/>
- Domínguez b, S. (2020). Rivalés del Cupra León 2020, ¿cuál será el mejor? *Holycars TV*. Obtenido de <https://www.holycarstv.com/rivales-cupra-leon/>
- Domínguez, S. (2021). *Holycars TV*. Obtenido de <https://www.holycarstv.com/rivales-cupra-ateca-2021/>
- Enchufing. (2021). *Plan MOVES III: ayudas para coche eléctrico*. Obtenido de Enchufing: <https://enchufing.com/plan-moves-iii-ayudas-para-coche-electrico/>
- Epdata. (2022). *Matriculaciones de turismos en España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/datos/matriculaciones-turimos-espana-carburante/206/espana/106#:~:text=En%20Espa%C3%B1a%20se%20realizaron%2059.920,un%20%2D3%2C52%25>.
- Espinosa, R. (2015). *Variables de Marketing Miz, las 4P's*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Esteban. (s.f.). Más asesores que concejales en el gobierno de Jerez: "¿A qué se dedican?". *La voz del Sur*. Obtenido de https://www.lavozdelsur.es/ediciones/jerez/mas-asesores-concejales-en-gobierno-jerez-a-se-dedican_258454_102.html
- Farré, G. (2020). *BMW presenta el 128 ti, el anti Golf GTI, con 265 CV por 42.900 euros*. Obtenido de Coches.net: <https://www.coches.net/nuevo-bmw-128ti>
- Ferrer, M. (2022). *Objetivos zona influencia AUTO TALLERES TORRES,S.A.*
- Fidalgo, R. (2019). Qué significa el logo de Cupra. *Autocasión.es*. Obtenido de <https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/que-significa-el-logo-de-cupra>
- Fuentes b, T. (2021). El Cupra Born salta al Camp Nou para celebrar los goles. *Coche global*. Obtenido de https://www.coheglobal.com/tendencias/cupra-born-salta-camp-nou-barca-barcelona-celebracion-goles-torneo_491085_102.html
- Fuentes, T. (2019). *Coche Global*. Obtenido de https://www.coheglobal.com/mercado/perfil-clientes-nuevos-cupra-seat_232143_102.html
- García, G. (2021). *Youtube. Cupra Formentor VZ 310: El Urus del pueblo acierta en casi todo*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Z37FWxGeius>
- Gifex. (2010). *Comarcas de Teruel*. Obtenido de https://www.gifex.com/detail/2010-10-08-12216/Comarcas_de_la_provincia_de_Teruel.html

- Gonzalez, A. (2021). SEAT se llevará la producción del CUPRA Tavascán eléctrico a China. Obtenido de <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/actualidad/cupra-tavascan-electrico-produccion-china/20211117144950051435.html>
- IAEST. (2021). *Instituto Aragonés de Estadística*. Obtenido de Encuesta de población activa: <https://www.aragon.es/-/encuesta-de-poblacion-activa>
- IBERDROLA. (2021). *Semiconductores, ¿qué son y por qué su escasez amenaza la economía global?* Obtenido de <https://www.iberdrola.com/innovacion/semiconductores>
- Imaweb. (2022). *COSMOS*. Obtenido de <https://seat.imaweb.net/app/client>
- INE. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Resulta y PIB por años: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581
- INE. (2021). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Teruel: Población por municipios y sexo: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2899>
- INE. (2021a). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Población por provincias, edad: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=03002.px>
- Kotler, P. (2016). *La dirección del Marketing*. Pearson.
- León, E. (2021). *Topgear BBC*. Obtenido de El CUPRA Formentor vende casi 20.000 unidades en cinco meses: <https://www.topgear.es/noticias/garaje/cupra-formentor-vende-casi-20000-unidades-cinco-meses-902603#:~:text=El%20Cupra%20Formentor%20vende%20casi%2020.000%20unidades%20en%20cinco%20meses,-Enrique%20Le%C3%B3n%202021&text=El%20SUV%20de%20la%20marca,con%20resp>
- Mapa Owje. (2021). Obtenido de https://mapas.owje.com/15230_mapa-de-teruel.html
- Moreno, F. (2020). *Motor1*. Obtenido de CUPRA Garage, el cuartel general de la nueva marca española: <https://es.motor1.com/news/400352/cupra-garage-sede-central-instalaciones/>
- MSI. (2022). *Simmix*. Obtenido de <https://appsimmix.msiberia.net/login>
- Omeñaca, J. L. (13 de 1 de 2021). *Valenciacars*. Obtenido de CUPRA vendió 27.400 vehículos en todo el mundo en 2020, un 11% más: <https://valenciacars.blogspot.com/2021/01/cupra-vendio-27400-vehiculos-todo-mundo-2020-11-por-ciento-mas.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Pirámide.

- Prensa Ibérica. (2020). *El Cupra Fomentor es elegido "coche del año de los lectores 2021" de Prensa Ibérica*. Obtenido de <https://www.prensaiberica.es/noticias/el-cupra-fomentor-es-elegido-coche-del-ano-de-los-lectores-2021-de-prensa-iberica-21361/>
- Quelart, R. (2021). Seat recorta un 45% sus pérdidas por el fuerte incremento de las ventas del Cupra. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20211028/7822366/seat-resultados-tercer-trimestre-2021.html>
- Ríos, F. (2021). CUPRA UrbanRebel Concept. *Km77*. Obtenido de <https://www.km77.com/coches/cupra/urbanrebel-concept/informacion>
- Rivera, L. M. (2015). *Decisiones en marketing*. Servicio publicaciones UPV nº 575.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2020). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.
- Salinas, R. (2020). Los 5 rivales del Cupra León que lo harán temblar. *TopGear*. Obtenido de <https://www.topgear.es/listas/deportivos/5-rivales-cupra-leon-haran-temblar-734871>
- Sanz, E. (2020). Diferencias entre la etiqueta Eco y la etiqueta Cero de la DGT. *AutoBild*. Obtenido de <https://www.autobild.es/noticias/diferencias-etiqueta-eco-etiqueta-cero-dgt-594311>
- Springer, A. (2021). *Historia de CUPRA*. Obtenido de <https://www.autobild.es/coches/cupra/historia#:~:text=El%20primer%20modelo%20de%20Seat,un%20autom%C3%B3vil%20de%20su%20categor%C3%ADa>
- TopSEO. (2022). *SEO Local: te ayudamos a mejorar el posicionamiento en Google My Business*. Obtenido de <https://top-seo.es/seo-local/>
- ViaVai. (2021). *ViaVai*. Obtenido de CUPRA x Pádel: <https://www.viavaispa.it/cupra-x-padel/>
- Zaask. (2022). *Zaask*. Obtenido de ¿Cuánto cuesta el diseño de banners?: <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/disenio-de-banners>