



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE MARKETING PARA IRYO

Autor: Candela Lojendio Gómez

Director: Mencía Amalla de Garcillán López-Rúa

MADRID | Febrero 2024

Resumen

Este trabajo de investigación se centra en la elaboración de un plan de marketing para Iryo, una nueva empresa de trenes de larga distancia en España. Los objetivos principales son realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la compañía, identificar sus fortalezas y oportunidades, y diseñar estrategias con un enfoque específico en el crecimiento del mercado ferroviario español.

Los resultados del análisis revelan oportunidades, como el impacto positivo de los fondos Next Generation y la recuperación postpandemia en el turismo. Se abordan desafíos económicos, como la subida del precio del petróleo, con estrategias específicas. La segmentación cuidadosa, junto con el enfoque en comodidad y tecnología, subraya las fortalezas de Iryo. El plan de marketing se basa en objetivos específicos y estrategias claras, respaldado por un plan financiero detallado. La metodología adoptada es inductiva, comenzando con observaciones y datos concretos para generar conclusiones. Además, se emplea un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo.

Palabras clave: Iryo, marketing mix, plan de marketing, estrategias, cuota de mercado, percepción de marca.

Abstract

This research focuses on developing a marketing plan for Iryo, a new long-distance train company in Spain. The main objectives include conducting a thorough analysis of the company's internal and external environment, identifying strengths and opportunities, and designing strategies with a specific focus on the growth of the Spanish railway market.

The analysis results reveal key opportunities, such as the positive impact of the Next Generation funds and post-pandemic recovery in tourism. Economic challenges, such as rising oil prices, are addressed with specific strategies. Careful customer segmentation, coupled with a focus on comfort and technology, underscores Iryo's strengths. The marketing plan is based on specific objectives and clear strategies, supported by a detailed financial plan. The adopted methodology is inductive, starting with specific observations and data to generate conclusions. Additionally, a mixed approach is employed, combining qualitative and quantitative analyses.

Key words: Iryo, marketing mix, marketing plan, strategies, market share, brand perception.

Índice

1. Introducción.....	5
1.1. Objetivos.....	5
1.2. Metodología.....	5
1.3. Resumen ejecutivo.....	6
2. Análisis externo.....	6
2.1 Análisis PESTEL.....	6
2.2 Datos del mercado y sector.....	13
2.3 Análisis de la competencia.....	15
3. Análisis interno.....	19
3.1 Perfil del cliente y segmentación.....	20
3.2 Marketing Mix (4P's).....	21
4. Trabajo de campo encuesta.....	30
5. Análisis DAFO.....	33
6. Objetivos.....	34
7. Plan de Marketing.....	35
7.1 Estrategias.....	35
7.2 Plan de acción, presupuesto y calendario.....	35
7.3 Seguimiento y control.....	50
7.4 Plan de contingencia.....	54
8. Conclusiones.....	56
9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.....	58
10. Bibliografía.....	59
11. Anexos.....	64
11.1. Anexo 1: Buyer personas con un perfil más específico.....	64

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	7
Tabla 2: Número de viajeros en 2022 por servicio del mercado de ferrocarril.....	13
Tabla 3: Trenes diarios de viajeros en la red ferroviaria LD en 2022.....	15
Tabla 4: Benchmarking competidores.....	16
Tabla 5: Mapa de posicionamiento de Iryo.....	18
Tabla 6: Cuota de mercado de las compañías por corredores.....	19
Tabla 7: Mapa de rutas principales de Iryo.....	20
Tabla 8: Matriz precio-beneficio Iryo.....	25
Tabla 9: Análisis DAFO.....	33
Tabla 10: Presupuesto del plan de acción.....	48
Tabla 11: Calendario de acción.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1: Porcentaje del PIB aportado por el sector turístico en España.....	8
Gráfico 2: Índice de desarrollo de viajes y turismo 2021.....	9
Gráfico 3: Variación del índice de motorización por ciudades.....	10
Gráfico 4: Preferencia de modo de transporte de los encuestados.....	10
Gráfico 5: Población total en España.....	11
Gráfico 6: Emisiones totales de gases de efecto invernadero en España.....	13
Gráfico 7: Viajeros y Plazas ofertadas en los corredores más importantes.....	14
Gráfico 8: Cuota de mercado de las compañías en general.....	19
Gráfico 9: Cualidades más valoradas del servicio ferroviario de larga distancia.....	22
Gráfico 10: Cualidades más valoradas del servicio que ofrece Iryo.....	23
Gráfico 11: Frecuencia con la que los encuestados utilizan el tren.....	30
Gráfico 12: Distribución por ciudad de residencia y el porcentaje por grupos de edad..	31
Gráfico 13: Porcentaje por propósito y distribución por género.....	31
Gráfico 14: Distribución del nivel de conocimiento y porcentaje por motivo.....	32
Gráfico 15: Motivos de desconocimiento de la marca.....	32
Gráfico 16: Canales principales de mix de comunicación.....	39
Gráfico 17: Valoraciones de los principales atributos.....	44
Gráfico 18: Correlaciones entre los factores puntuados y la nota final.....	44

1. Introducción

1.1. Objetivos

El presente trabajo de investigación académica está orientado a desarrollar un plan de marketing para Iryo, una nueva compañía de trenes de larga distancia, identificando las estrategias claves para su crecimiento en el mercado ferroviario español. Además, este trabajo se va a estructurar en torno a una serie de objetivos específicos.

En primer lugar, se pretende llevar a cabo un exhaustivo análisis del entorno de la compañía tanto interno como externo, para evaluar y comprender a fondo el mercado, analizar su posición frente a los competidores, definir segmentos de mercado específicos y evaluar la imagen de la compañía.

En segundo lugar, se va a analizar cuáles son sus fortalezas y oportunidades para así poder diseñar objetivos concretos y medibles para el plan de marketing, que posteriormente se van a traducir en estrategias y acciones con un plan financiero debidamente estructurado y un calendario de ejecución establecido.

Finalmente, se busca establecer métricas y KPIs para evaluar el éxito de las estrategias propuestas, es decir llevar a cabo un control y un plan de contingencia que permita realizar los ajustes que sean necesarios.

1.2. Metodología

La metodología que se va a llevar a cabo en esta investigación es inductiva, ya que va a comenzar con observaciones y datos concretos y a partir de ellos se va a generar una conclusión. Por otro lado, el enfoque de la investigación es mixto ya que incluye tanto análisis cualitativo como cuantitativo. Para analizar la imagen de marca y la segmentación de perfiles se ha realizado tanto una encuesta en línea mediante Microsoft forms como un análisis cualitativo sobre las valoraciones y reseñas que recibe Iryo.

Finalmente, en cuanto a las fuentes de información para el análisis externo de la compañía se han utilizado noticias de distintos periódicos y sobre todo los informes anuales de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia sobre el sector ferroviario. Para el análisis interno se ha analizado en gran medida su página web y redes sociales como LinkedIn y se ha contactado con el director de marketing Oscar Santamaría para cuestiones concretas y toda aquella información que no es accesible mediante internet.

1.3. Resumen ejecutivo

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito la elaboración de un plan de marketing para Iryo. Dado el dinamismo característico del mercado español de trenes de larga distancia, que está experimentando un crecimiento considerable y la entrada de nuevos competidores, se hace imperativo para Iryo consolidar su presencia y aumentar su participación en dicho mercado. Por consiguiente, el objetivo primordial de este plan de marketing es fortalecer la posición de Iryo y expandir su cuota de mercado en el sector de los trenes de larga distancia en España.

Tras un exhaustivo análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, se han identificado tres objetivos clave para su plan de marketing. Estos objetivos incluyen el incremento del conocimiento de marca en el público objetivo, el aumento de la cuota de mercado y la mejora de la retención de clientes en el programa de fidelización. Para alcanzar estos propósitos, se proponen diversas estrategias y acciones específicas. Destaca la importancia crucial de las redes sociales, donde se enfocarán esfuerzos para elevar la visibilidad de la marca. Asimismo, se plantea mejorar significativamente el servicio de atención al cliente para fortalecer la relación con los clientes. Además, se busca una mayor proximidad al público objetivo mediante iniciativas como la creación del "Club Yo Joven", destinado a estudiantes y ofreciendo descuentos que fomenten la fidelización a la marca.

En conclusión, el plan de marketing de Iryo se enfoca en mejorar la presencia de la marca, fortalecer alianzas estratégicas, elevar la satisfacción del cliente y potenciar la retención a través de iniciativas específicas. Cada objetivo tiene estrategias claramente definidas, respaldadas por acciones concretas para lograr el éxito en el mercado español.

2. Análisis externo

Empezar el análisis de la empresa por los factores externos es algo fundamental, ya que es necesario conocer el sector y la competencia para comprender en sí el funcionamiento y la estrategia de la compañía, además así poder identificar oportunidades y amenazas que la misma va a tener que afrontar.

2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL va a permitir analizar los siguientes factores del entorno externo que influyen a Iryo: políticos, económicos, socioculturales y demográficos, tecnológicos, legales y medioambientales.

Tabla 1: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

a) Factores políticos

Tras la crisis de 2020 causada por la pandemia mundial la UE junto con todos sus estados miembros establecieron unos fondos denominados Next Generation, en España se traducen a múltiples planes de acción que podrían afectar en gran medida al sector ferroviario como el Plan de modernización y competitividad del sector turístico, el Plan de Impulso del sector turístico o el Plan de transformación digital del modelo turístico, entre otros (Gobierno de España, 2021). En esta misma línea también se han desarrollado otras medidas que favorecen al sector como el programa Verano Joven del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. Por otro lado, en la Unión Europea la política de transporte actualmente está enfocada a la Estrategia de Movilidad Sostenible e Inteligente de la Comisión Europea para el horizonte 2021-2024 (Unión Europea, s.f.) con este fondo la UE no solo ofrece ayudas económicas, sino que también realiza una inversión para la reestructuración de las infraestructuras, la compra de materiales, etc.

Finalmente, otro factor externo que supone grandes ventajas para el sector ferroviario español es la regulación medioambiental de 2023 que prevé eliminar todos los vuelos de

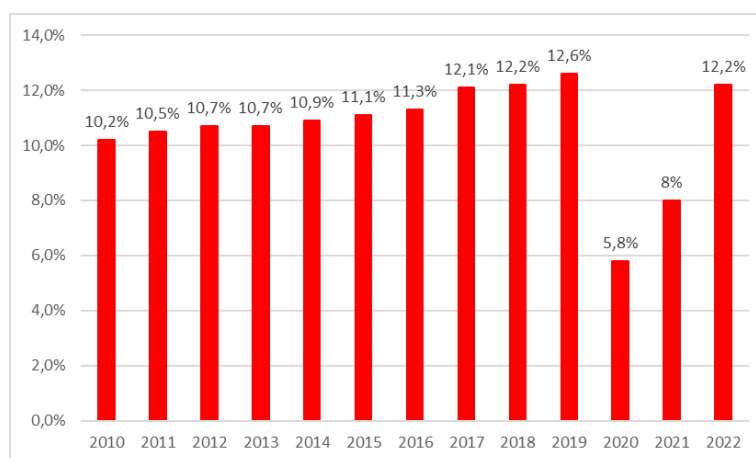
menos de 2,5 horas que puedan sustituirse por trenes, con el objetivo de reducir las emisiones de CO2 de las rutas que no sean estrictamente necesarias.

En general, los factores mencionados son positivos para las empresas del sector ferroviario de viajeros de larga distancia, pueden suponer una gran oportunidad. En primer lugar, los fondos Next Generation permitirán mejorar las infraestructuras ferroviarias, lo que facilitará la circulación de trenes de alta velocidad y reducirá los tiempos de viaje, esto hará que el tren sea una opción más atractiva para los viajeros. En segundo lugar, la Estrategia de Movilidad Sostenible e Inteligente de la Comisión Europea y la regulación medioambiental de 2023 favorecerán y promoverán el desarrollo del transporte ferroviario. Esto se debe a que el tren es un modo de transporte más sostenible que el aéreo, por lo que estas medidas no solo contribuirán a reducir las emisiones de CO2, sino a aumentar la demanda de este servicio y a mejorar las imágenes de marca de las compañías del sector.

b) Factores económicos

El sector turístico es una de las más importantes ventajas competitivas de España, su aportación al PIB nacional en 2022 se sitúa en torno al 12.2% (Galindo, 2022). Esto supone un incremento exponencial del sector tras la pandemia, alcanzando niveles comparables a los registrados previos al brote. Según Excelture ha sido uno de los sectores que más ha crecido, en concreto un 61% del crecimiento del PIB. Además, en 2023 ha aumentado un 10,8% la tasa de variación respecto al mismo periodo en 2019.

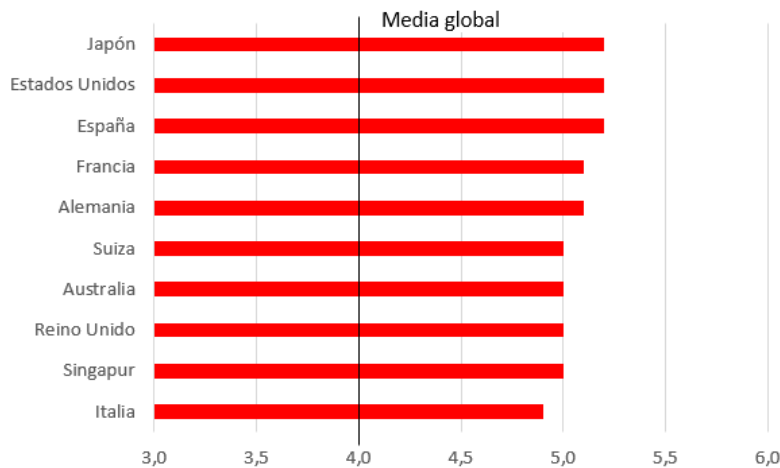
Gráfico 1: Porcentaje del PIB aportado por el sector turístico en España



Fuente: Elaboración propia - Statista

Asimismo, este sector ha permitido que España ostente la posición de liderazgo en el ranking turístico mundial World Economic Forum (ICEX, 2023), compitiendo con países como Estados Unidos y Japón. En otras palabras, España figura entre las diez economías que más favorecen el desarrollo de la industria de viajes y turismo.

Gráfico 2: Índice de desarrollo de viajes y turismo 2021



Fuente: Elaboración propia - World Economic Forum

Por otro lado, otro factor económico que puede afectar en gran medida al sector ferroviario es la subida de los precios del petróleo y la crisis de energía. En 2021 empiezan a surgir tensiones en los mercados energéticos debido a diversos factores, principalmente la notoria recuperación económica de la pandemia, pero no es hasta febrero de 2022 cuando esto se convierte en un problema real con la invasión rusa en Ucrania. Esto afecta al sector de transportes en general, dado que experimenta un incremento en sus costes.

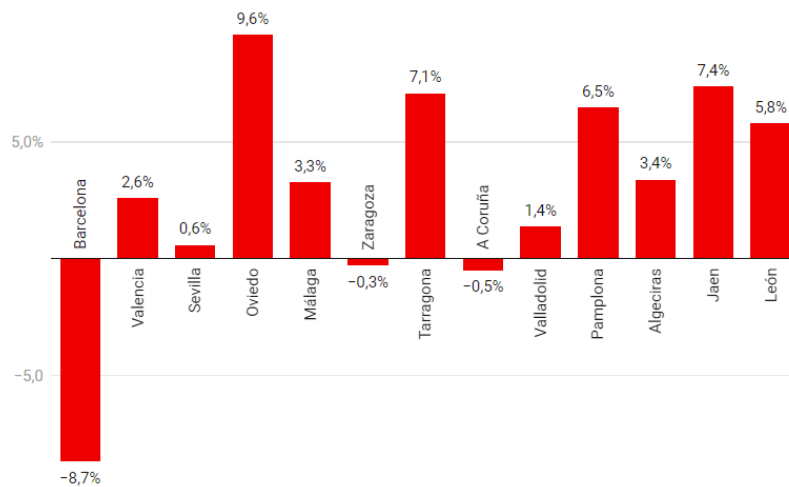
En resumen, el sector ferroviario de viajeros a larga distancia se encuentra dentro del ámbito de los servicios y el turismo, destacándose como uno de los pilares fundamentales del Producto Interior Bruto de España, lo que en momentos de adversidad podría suponer una posición estratégica, ya que para un país la preservación de su ventaja competitiva es algo esencial. Por otro lado, la coyuntura global actual ha generado escasez en recursos críticos para este sector, como la energía y el petróleo, obligando a todas las empresas a considerar y anticipar un aumento en los costos asociados.

c) Factores socioculturales y demográficos

Actualmente se están produciendo cambios significativos en la movilidad, desde que comenzó la pandemia aumentó el uso del vehículo privado. En 2022 el índice de

motorización, es decir el número de turismos por cada 1000 habitantes, aumentó anualmente un 1,81% y un 2,59% respecto a 2013. (Observatorio de la Movilidad Metropolitana). Sin embargo, estas variaciones presentan una distribución muy desigual, mientras que en ciudades como Jaén aumenta en gran medida el número de coches en grandes ciudades como Barcelona ocurre a la inversa. Esto explica el siguiente factor, las tendencias existentes hacia la movilidad compartida, con las compañías de patinetes, bikesharing, motosharing o carsharing.

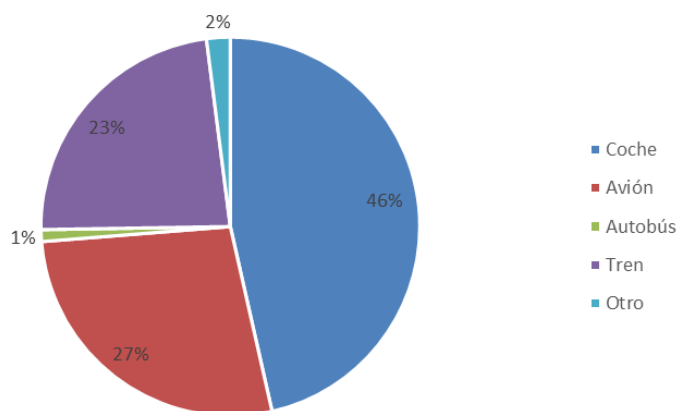
Gráfico 3: Variación del índice de motorización por ciudades



Fuente: Elaboración propia - Observatorio Movilidad

En la encuesta realizada para el estudio de esta compañía, también se percibe una gran preferencia por el coche como principal modo de transporte, seguido del avión y del tren.

Gráfico 4: Preferencia de modo de transporte de los encuestados

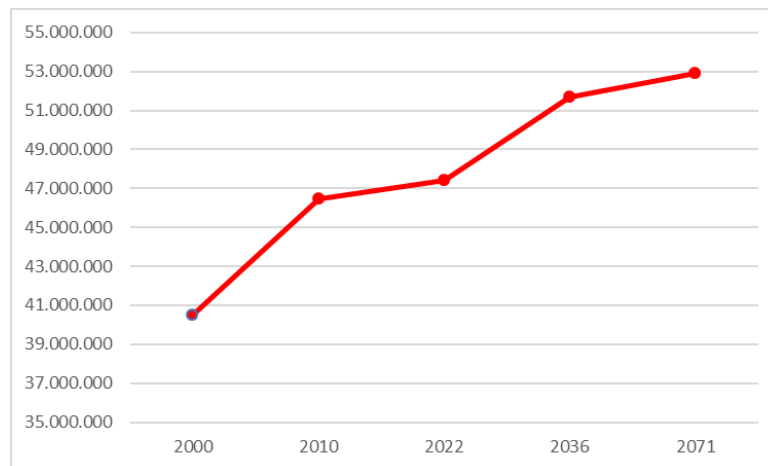


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, resaltar la importancia de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente en los patrones y tendencias de movilidad actuales. En el sector ferroviario se podría explorar innovaciones como los trenes autónomos o la reubicación del ferrocarril en el centro de las ciudades como alternativas viables para fomentar la movilidad sostenible.

Finalmente, es esencial tener en cuenta los cambios que se producen en la demografía, según el Instituto Nacional de Estadística España experimentaría un aumento de más de cuatro millones de residentes en los próximos 15 años si se mantienen las tendencias demográficas vigentes. El envejecimiento de la población también es un problema real se prevé que en el año 2037 la población de 65 años o más representaría el 26,0% del total. (INE, 2022)

Gráfico 5: Población total en España



Fuente: Elaboración propia - INE

d) Factores tecnológicos

La aparición de la inteligencia artificial y el desarrollo continuo de esta tecnología va a afectar a todos los sectores económicos, además de crear otros nuevos. Se estima que para 2030 en Europa del Sur tenga un impacto en el PIB del 11,5% (Fernández, 2023). En el sector ferroviario ya se aprecian cambios como la construcción de los trenes autónomos.

Además, es importante destacar que el análisis de datos y el machine learning representan tecnologías de vanguardia que están en auge. Estas tecnologías habilitan el mantenimiento predictivo en los trenes de alta velocidad mediante la utilización de sensores y la evaluación de datos para anticipar y prevenir posibles inconvenientes. (Benmalek, 2019). Esta innovación tendrá un impacto significativo en la industria, ya que

contribuirá a mantener la flota en un estado óptimo, disminuyendo los períodos de inactividad y mejorando la confiabilidad del servicio.

e) Factores legales

La liberalización del sector en 2020 permitió que en mayo de 2021 operase un tren de alta velocidad de una empresa diferente a Renfe. Anterior a este momento se hablaba de un monopolio, actualmente para entrar en el mercado es esencial contar con la posesión de la licencia ferroviaria y el certificado de seguridad de la Agencia Estatal de Seguridad Ferroviaria. (Renfe, 2021)

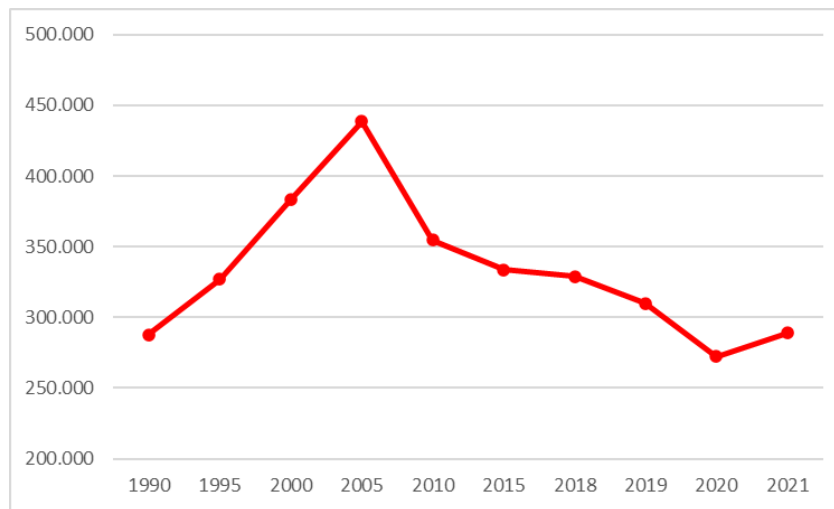
Este no es el único cambio significativo que ha sufrido el sector transportes. A partir de 2022 las modificaciones de la ley impactan directamente en la regulación y la legalidad de las tarifas y cánones, antiguamente estas quedaban establecidas en la Ley de Presupuestos Generales del Estado mientras que actualmente Adif es la compañía con la capacidad de fijar los cánones. (Muñoz, 2023)

En el ámbito ferroviario de transporte de pasajeros a larga distancia, se observa un incremento en los costes derivado de la elevación de las tarifas y cánones establecidos por Adif a pesar de su congelación para favorecer la liberalización. Además del aumento de la competencia en el mercado conlleva no solo a una mejora en la calidad del servicio, sino también a una optimización en los precios, dado que se ha superado el régimen monopolístico previamente existente.

f) Factores medioambientales

La situación medioambiental actualmente es crítica, las emisiones de CO₂ siguen aumentando al igual que los gases de efecto invernadero. Esto puede ser crucial para todos los métodos de transporte que utilicen gasolina o gasoil ya que la combustión de combustibles líquidos es una de las principales causas de la producción del CO₂. Además, es un asunto que puede dar lugar a numerosas regulaciones debido a su alta relevancia en la actualidad.

Gráfico 6: Emisiones totales de gases de efecto invernadero en España



Fuente: Elaboración propia – Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico

Por otro lado, el auge de una gran conciencia medioambiental puede crear grandes cambios en los patrones o hábitos de consumo de distintos sectores. Tanto un estudio de Funcas como los datos del CIS revelan que al 80% de los españoles les preocupa bastante el cambio climático. Por otro lado, un 11% manifiesta tener una preocupación limitada al respecto, mientras que un 4% declara no tener preocupación alguna. (Funcas, 2023)

2.2 Datos del mercado y sector

En 2022, según la CNMC, el transporte de viajeros por ferrocarril en España alcanzó los 440 millones de pasajeros, lo que representa un aumento del 36% respecto al año anterior. De esta cifra, 33 millones correspondieron a servicios de larga distancia, 35 millones a servicios de media distancia y 372 millones a servicios de cercanías.

Tabla 2: Número de viajeros en 2022 por servicio del mercado de ferrocarril

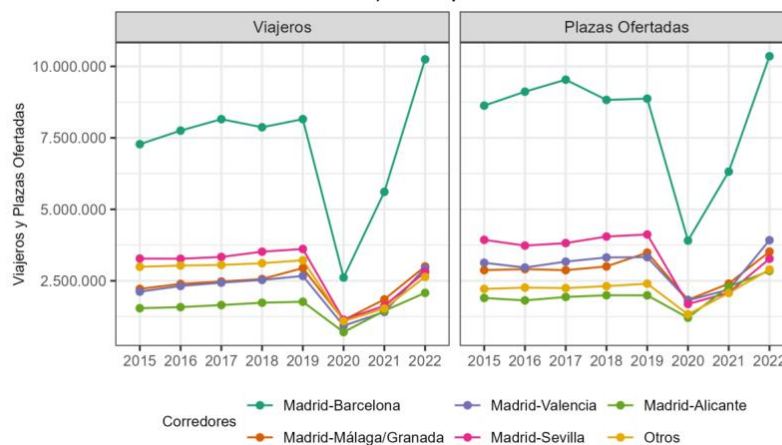
Servicio	Viajeros	Var anual	Plazas ofertadas	Var anual
Larga distancia AVE	23.721.234	75,90%	26.808.505	54,40%
Larga distancia convencional	9.501.802	45,40%	11.355.682	27,80%
Servicios comerciales	33.223.036	65,90%	38.164.187	45,40%
Media distancia AVE	8.564.605	89,20%	12.306.126	48,20%
Media distancia convencional	25.873.602	67,90%	51.159.768	16,60%
Cercanías	372.925.465	31,30%	429.671.697	0,80%
Servicios OSP	407.363.672	34,00%	493.137.591	3,10%
TOTAL	440.586.708	36,00%	531.301.778	5,30%

Fuente: Elaboración propia - CNMC

El sector ferroviario de viajeros a larga distancia hasta el 14 de diciembre de 2021 estaba compuesto por una única empresa Renfe, que contaba con el monopolio. Sin embargo, actualmente está sufriendo una gran transformación debido a la liberalización del mismo, la aparición de nuevas empresas y el auge de la competencia. En 2022 es cuando surgen los mayores cambios en el mercado ya que el 21 de febrero se introduce AVLO la línea de bajo coste de Renfe, el 7 de octubre Ouigo comienza sus operaciones y finalmente Iryo lo hace el 16 de diciembre. Por tanto, no es hasta 2023 cuando las tres empresas compiten entre sí durante todo el año natural. (CNMC, 2023)

Todo lo expuesto anteriormente conduce a un notable incremento tanto en la oferta como en la demanda, alcanzando cifras históricas. Cabe destacar que el corredor Madrid-Barcelona obtiene la posición más destacada en España, tanto en cuanto al número de pasajeros como al índice de crecimiento.

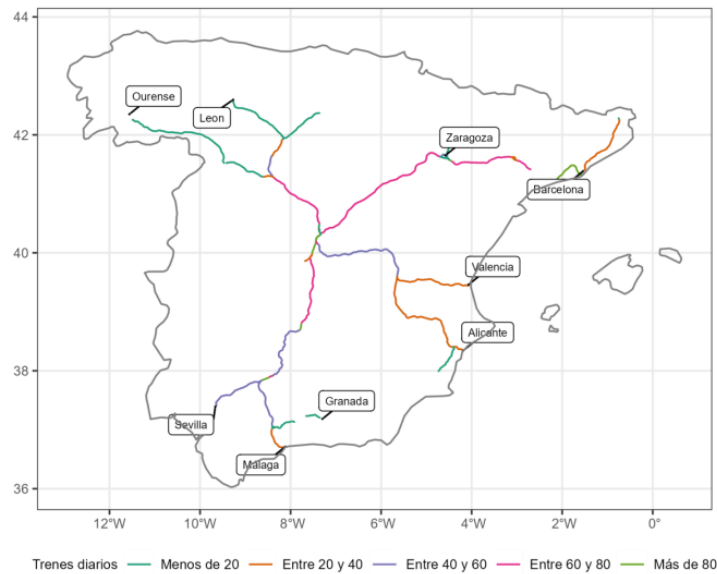
Gráfico 7: Viajeros y Plazas ofertadas en los corredores más importantes



Fuente: CNMC

Para evaluar la eficacia del servicio, se emplean dos variables: la ocupación y el aprovechamiento. La ocupación se define como la relación entre el número de viajeros y la cantidad de plazas disponibles, mientras que el aprovechamiento se refiere a la relación entre los viajeros.km y las plazas.km. En 2022, la ocupación alcanzó un 88,5%, casi 10 puntos porcentuales por encima del valor de 2021 y aproximadamente 4 puntos porcentuales por debajo del valor de 2019. En cuanto al aprovechamiento, este fue del 76,1%, mejorando en 9 puntos porcentuales con respecto a 2021 y quedando a solo 1 punto porcentual del valor de 2019. (CNMC, 2022). Adicionalmente, se observa un aumento generalizado en la utilización de la red en comparación con el año 2021 en todos los ejes, como se detalla en el mapa adjunto.

Tabla 3: Trenes diarios de viajeros en la red ferroviaria LD en 2022



Fuente: CNMC

2.3 Análisis de la competencia

La competencia en el mercado de trenes de larga distancia en España es actualmente creciente y dinámica. La reciente liberalización de este sector ha dado lugar a una gran competencia en precios, que se ha traducido en unos precios muy bajos y un gran incremento de pasajeros, aunque también unos elevados costes, por lo que las compañías lo empiezan a percibir como insostenible. Las empresas que compiten con Iryo en el mercado español son:



Ouigo España, una filial de la empresa estatal francesa SNCF, ha introducido servicios de alta velocidad en España desde 2021, ganando rápidamente popularidad entre los viajeros que buscan calidad a precios asequibles. Distinguiéndose de la competencia, los trenes de Ouigo cuentan con dos pisos para aumentar la capacidad de pasajeros, ofreciendo una única clase de asientos. Aunque solo se pueden adquirir en línea, los billetes de Ouigo España comienzan desde 9 €, y la compañía brinda el servicio OUIGO Plus, que por solo 9 € adicionales incluye un asiento XL, una maleta y equipaje adicional (Trainline, 2023). Actualmente presta servicios en: Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia, Tarragona, Alicante, Albacete, Málaga, Sevilla y Córdoba, pero además Ouigo tiene planes de expandir su red de destinos en los próximos años. (Ouigo, 2023)


Renfe, cuya sigla representa la Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles, desempeña un papel crucial como el operador ferroviario histórico de España, con su fundación en 1941. Su oferta integral abarca diversos servicios ferroviarios, como rutas de alta velocidad, recorridos de media distancia, servicios de cercanías y transporte de mercancías. Además, Renfe gestiona un servicio de autobús interurbano y proporciona opciones de alquiler de coches, consolidándose como un actor integral en el panorama del transporte en España. En particular, los trenes AVE de Renfe son destacados por alcanzar velocidades de hasta 310 km/h, ofreciendo asientos espaciosos y cómodos, vagones con cafetería y entretenimiento digital a bordo. Esta experiencia de viaje se ve mejorada por comodidades como aire acondicionado, wifi gratuito y tomas de corriente en todos los asientos.







Por otro lado, Renfe-Avlo, el nuevo servicio "low-cost" de trenes de larga distancia y alta velocidad en la ruta Madrid-Barcelona-Figueras, presenta trenes Avlo capaces de alcanzar los 300 km/h. Con asientos de clase económica y asignación específica, los trenes Avlo ofrecen servicios adicionales como wifi gratuito a través de la plataforma digital PlayRenfe, tomas de corriente en cada asiento y máquinas expendedoras de bebidas y snacks.



Tabla 4: Benchmarking competidores

VARIABLE				
PUNTUALIDAD	Si excede los 60 minutos, reembolso del 50% y si el retraso supera los 90 minutos, el reembolso es del 100%	Si excede los 15 minutos, reembolso del 50% y si el retraso supera los 30 minutos, el reembolso es del 100%	Si excede los 60 minutos, reembolso del 50% y si el retraso supera los 90 minutos, el reembolso es del 100%	Si excede los 60 minutos, reembolso del 50% y si el retraso supera los 90 minutos, el reembolso es del 100%
SERVICIO	Incluye maleta grande Enchufes y Wifi 5G Entretenimiento gratuito	Incluye maleta grande Enchufes y Wifi Entretenimiento gratuito	No incluye maleta grande Enchufes y Wifi Entretenimiento gratuito	No incluye maleta grande Enchufes y Wifi Entretenimiento 3€

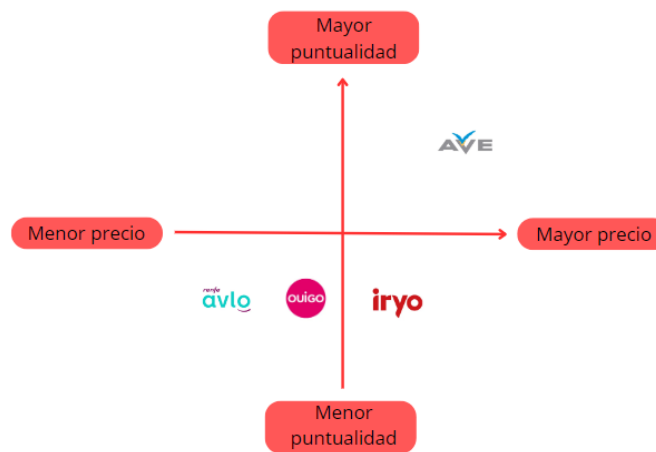
VARIABLE				
TRENES E INSTALACIONES	Servicio de cafetería Clase: Inicial, Singular, Singular Only YOU e Infinita	Servicio de cafetería Clase: Básico, Elige, Elige Confort y Premium	Máquinas expendedoras Clase: Turista	Servicio de cafetería Trenes de doble piso Clase: Turista y XL
REDES SOCIALES	Instagram (48,6 mil seguidores), Twitter, Facebook, LinkedIn	Instagram (81,5 mil seguidores), Twitter, Facebook, LinkedIn	Instagram (116 mil seguidores), Twitter, Facebook, LinkedIn	Instagram (20,2 mil seguidores).
PROGRAMA DE FIDELIDAD	Club Yo 229.500 usuarios (Iryo LinkedIn)	Más Renfe 3,5 millones de clientes (EUROPA PRESS)	Más Renfe 3,5 millones de clientes (EUROPA PRESS)	No tiene programa de fidelidad, aunque puedes crear una cuenta
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	Experiencia en el sector, pero no en el mercado español	Sí	Sí	Experiencia en el sector, pero no en el mercado español
PRECIO / CALIDAD	Premium (más barato) 0-3 años gratis 3-14 años precio reducido	Premium 0-3 años gratis 3-14 años descuento del 40 %	Low cost (más barato) 0-3 años gratis Menores de 14 años: 5 €	Low cost 0-3 años: gratis 4-13 años: 5 €
ACUERDOS CON EMPRESAS DE TURISMO	Air Europa para ofrecer billetes combinados. Diferentes cadenas hoteleras	Acuerdos con diferentes cadenas hoteleras y de ocio.	Nada	Acuerdos con cadenas hoteleras
ECOMMERCE Y PUNTOS DE VENTA	Se pueden comprar los billetes de forma online o presencial	Se pueden comprar los billetes de forma online o presencial	Se pueden comprar los billetes de forma online o presencial	Solo se pueden comprar los billetes de forma online

Fuente: Elaboración propia

Tras este análisis, Iryo debería mejorar algunos aspectos como su presencia en las redes sociales, ya que es el que menos seguidores tiene en todas las plataformas mencionadas. Por otro lado, debería intentar aumentar la fidelización entre sus clientes mediante el programa Club yo.

Teniendo en cuenta que los atributos determinantes son el precio y la puntualidad según la encuesta realizada. Es necesario analizar el posicionamiento de la empresa Iryo en relación con sus competidores, para ello se va a elaborar un mapa de posicionamiento con los datos obtenidos en las propias páginas webs de las compañías.

Tabla 5: Mapa de posicionamiento de Iryo



Fuente: Elaboración propia

AVE sobresale al contar con la política de puntualidad más sólida en la industria, permitiendo a los pasajeros solicitar un reembolso en caso de retrasos, cuando excede los 15 minutos, los pasajeros tienen derecho a un reembolso del 50% y si el retraso supera los 30 minutos, el reembolso es del 100%, pero por el contrario cuenta con los mayores precios del mercado. Por otro lado, las otras tres compañías mantienen políticas de puntualidad más restrictivas y precios más competitivos. Para los pasajeros que experimentan retrasos de más de 60 minutos, se ofrece una compensación del 50% del importe total, mientras que, en el caso de retrasos de más de 90 minutos, la compensación alcanza el 100%.

Para finalizar, en la siguiente tabla se puede observar la cuota de mercado en el segundo trimestre de 2023 de todas las compañías por corredores (únicamente se analizan en los que Iryo presta servicios).

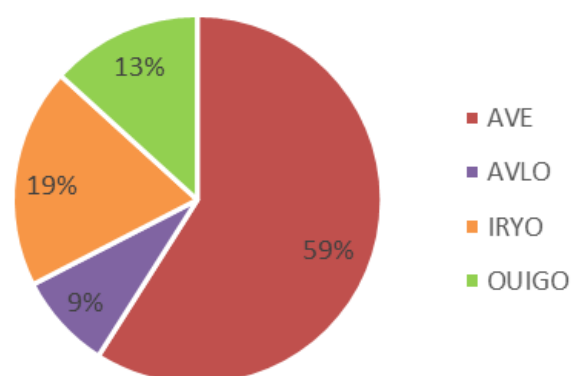
Tabla 6: Cuota de mercado de las compañías por corredores

	Madrid- Barcelona	Madrid- Sevilla	Madrid- Málaga	Madrid- Valencia	Madrid- Alicante
Renfe AVE	45,80%	72,90%	79,20%	36,60%	60,50%
Renfe AVLO	9,50%	2%	2,10%	12,80%	15,80%
IRYO	24%	25,10%	18,70%	25%	3,70%
OUIGO	20,70%	0%	0%	25,60%	20%

Fuente: Elaboración propia - CNMC

Con los datos anteriores se estima el siguiente gráfico circular sobre las cuotas de mercado generales.

Gráfico 8: Cuota de mercado de las compañías en general



Fuente: Elaboración propia - CNMC (2023c)

3. Análisis interno

El plan de marketing que se va a desarrollar está dirigido, como se mencionó anteriormente, a Iryo. Por lo tanto, es fundamental comenzar con una breve presentación y descripción de la propia empresa ferroviaria.

Esta compañía es un consorcio conformado por los accionistas de la principal aerolínea Air Nostrum; la empresa ferroviaria Trenitalia, un destacado líder europeo en el transporte ferroviario y Globalvia, una compañía líder a nivel mundial en la gestión de concesiones de infraestructuras de transporte y servicios de movilidad. Con la liberalización del sector ferroviario que introduce finalmente la competencia, surge en España la empresa Iryo. (Iryo, 2023)

Su servicio principal se enfoca en el transporte de pasajeros a largas distancias. En la actualidad opera solamente en las siguientes rutas, aunque con planes de expandir sus destinos en el futuro.

Tabla 7: Mapa de rutas principales de Iryo



Fuente: Iryo

Iryo pone en el centro de sus operaciones al cliente, vendiendo no solo un simple servicio de transporte sino una experiencia. Su misión es apoyar la libertad de movimiento y la capacidad de soñar desde cualquier ubicación, ofreciendo experiencias flexibles y servicios de calidad a precios competitivos. Por otro lado, se diferencia del resto por su sostenibilidad y la multimodalidad de forma que conectan diferentes métodos de transporte en un solo billete integrado. (Iryo,2023)

Para el análisis interno de la compañía se ha realizado una encuesta, en la que la calidad general de los servicios de Iryo en comparación con otras compañías competidoras ha recibido una calificación promedio de 7.41

3.1 Perfil del cliente y segmentación

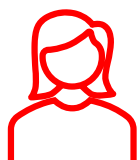
Iryo sitúa al cliente en el centro de su organización y ha diseñado una serie de servicios para satisfacer las diversas necesidades de su variada clientela. Aunque brinda un servicio muy común que atrae a personas de todas las edades, géneros y características, su propuesta de valor se enfoca en la calidad del servicio. Como resultado, sus tarifas son más elevadas que las de algunos competidores, lo que atrae a clientes con un nivel de ingresos medio-alto. Además, la empresa tiene un enfoque específico en el turismo nacional, aunque también puede atraer a viajeros internacionales.

Las diversas tarifas proporcionan una visión de la segmentación que Iryo realiza entre sus clientes. En primer lugar, se destaca un grupo específico: los trabajadores, a quienes se les ofrecen servicios esenciales como enchufes o wifi. En segundo lugar, la empresa considera a aquellos consumidores que prefieren viajar de manera más premium, ofreciendo como valor añadido, sobre todo, la comodidad. Finalmente, se presenta otra tarifa dirigida al resto de los pasajeros. De forma que se pueden dividir sus clientes en dos buyer persona (en el anexo 1 se describen con mayor detalle):



Juan Jiménez trabaja como consultor para una empresa multinacional de tecnología. Juan es un profesional dedicado que siempre está dispuesto a trabajar duro. Es inteligente y eficiente y siempre está buscando nuevas formas de mejorar su trabajo. Juan llega a la estación

de tren con el tiempo justo para ir a una reunión a Barcelona. Compró su billete online con poca antelación ya que no sabía que tenía la reunión hasta hace poco. Se dirige al andén y encuentra su tren. El tren está limpio y tiene enchufe y wifi gratuito. Juan se sienta en su asiento y abre su portátil. Empieza a revisar sus notas para la reunión. El tren sale a tiempo y Juan se relaja, sabe que llegará a Barcelona a tiempo para su reunión. Trabaja durante un rato, pero luego decide descansar un poco.



Claudia López es una joven de 22 años que se dirige a su ciudad natal para visitar a sus familiares y amigos. Claudia es una estudiante de marketing que hace prácticas en una empresa en Barcelona. Es alegre, extrovertida, curiosa y le encanta viajar. Claudia llega a la estación de

tren con un poco de antelación. Ha comprado su billete online con antelación, así que sabe que tiene su asiento asegurado. Se dirige al andén y encuentra su tren.

3.2 Marketing Mix (4P's)

El marketing mix es la combinación de elementos de marketing que la empresa elige como la más adecuada para la consecución de sus objetivos comerciales, es por tanto el factor interno dentro del microentorno que puede ser controlado por el marketing. La clasificación de las variables de decisión del marketing más conocida es la dada por McCarthy, las 4P's: producto, precio, distribución y comunicación.

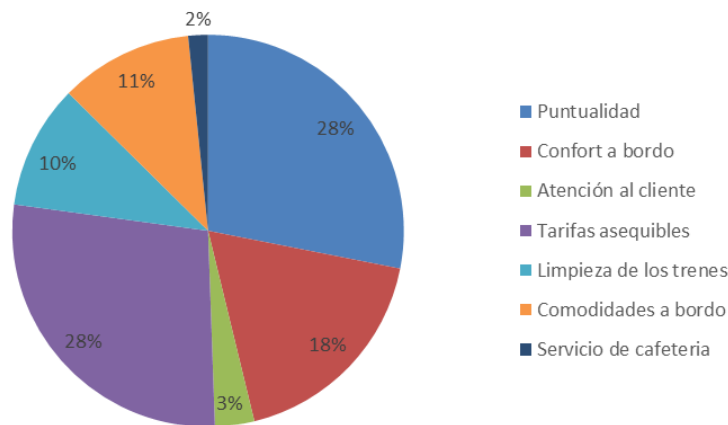
1. Producto

El producto se puede definir según distintos enfoques, en este análisis se va a centrar en la teoría psicológica del producto de Theodore Levitt que manifiesta que la empresa debe definir su negocio desde el punto de vista subjetivo del consumidor. De forma que este se convierte en un satisfactor de necesidades y por tanto uno de los objetivos principales del producto tiene que ser ofrecer valor al cliente.

Iryo ofrece principalmente un servicio, transporte en tren a larga distancia, pero se enfoca en el valor que ofrece al cliente por lo que no solo vende transporte sino diseño, confort y tecnología. Además, los trenes ofrecen otros muchos servicios como el bar, conectividad 5G o el mayor espacio entre asientos del mercado. (Iryo, 2023)

Para profundizar en el análisis de este estudio, procederemos a la evaluación de las distintas características o atributos que los encuestados consideran prioritarios al consumir el servicio en cuestión.

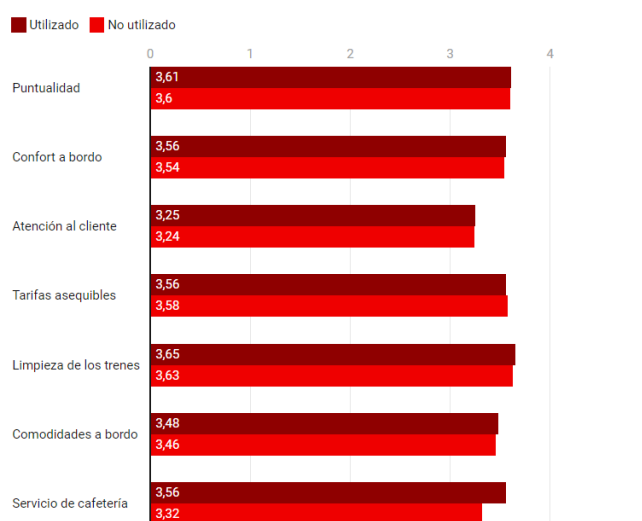
Gráfico 9: Cualidades más valoradas del servicio ferroviario de larga distancia



Fuente: Elaboración propia

Los dos atributos imprescindibles para tener en cuenta son la puntualidad y las tarifas asequibles, seguido del confort a bordo. Sin embargo, las características que menos exigen los encuestados son el servicio de cafetería y la atención al cliente. A continuación, nos enfocaremos en la apreciación que los consumidores de la marca Iryo tienen de estos atributos, con el propósito de identificar cuáles requieren mejoras y cuáles deben ser gestionados con meticulosidad.

Gráfico 10: Cualidades más valoradas del servicio que ofrece Iryo



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se puede observar que en la mayoría de las variables la percepción que tienen los clientes de Iryo sobre los atributos o cualidades del servicio es prácticamente igual a la que se genera por su imagen de marca, es decir la que perciben los que conocen la empresa, pero no han consumido nunca este servicio. Por otro lado, hay que destacar el servicio de cafetería como la variable que más diferencias presenta entre los que han utilizado Iryo y los que no.

Finalmente, se puede observar como las variables a las que más importancia le dan los consumidores son las mejores valoradas, como la puntualidad y las que presentan una menor importancia, son las que peores valoraciones reciben, como la atención al cliente.

2. Precio

El precio puede ser conceptualizado de diversas maneras, siendo la más sencilla la definición como el valor del producto expresado en términos monetarios. Sin embargo, en este trabajo de investigación se considerará como todos los costes en los que incurre el consumidor para adquisición y uso del bien.

La apertura del mercado de alta velocidad ferroviaria español ha provocado una disminución de los precios que se ha traducido en un aumento considerable de pasajeros. Según Adif, el número de usuarios de estos servicios aumentó casi un 30% en el primer trimestre del 2023. La CNMC también informó que en algunos corredores, como Madrid-Valencia (119% de aumento), Madrid-Barcelona (57% de aumento) y Madrid-Alicante

(20% de aumento), se observaron aumentos notables en la demanda. Sin embargo, a pesar de estos incrementos, las compañías del sector han señalado que podrían no ser suficientes para cubrir sus costes, ya que también se ha producido un aumento de estos debido al aumento del precio de la energía y los cánones que pagan a Adif por el uso de la red ferroviaria. De forma que si la demanda no aumenta lo suficiente o los costes no disminuyen se podrían generar desequilibrios económicos importantes. (Vargas, 2023)

En concreto la estrategia de precios que Iryo sigue se basa en ofrecer tarifas más competitivas de las que ya existían en el mercado, sin renunciar a un servicio de calidad, es por ello por lo que la empresa ofrece una variedad de tarifas distintas para satisfacer las necesidades de los diferentes perfiles de clientes que establece. Estas tarifas son las siguientes:

1. Tarifa infinita: ofrece un alto nivel de confort, un billete de mayor calidad, con la posibilidad de disfrutar del servicio gastronómico con la tarifa Infinita Bistró.
2. Tarifa Singular Only YOU: esta tarifa esta más enfocada a las empresas de forma que ofrece agua y café como cortesía además de la posibilidad de disfrutar de las ventajas de Only You Hotels.
3. Tarifa Singular: esta tarifa proporciona comodidad, tecnología y acceso a la red 5G para los viajes de trabajo.
4. Tarifa Inicial: aquella enfocada a atraer a todo tipo de consumidor, ofreciendo una opción más versátil y accesible.

Además, su modelo de negocio se centra en la flexibilidad y simplicidad ya que permite a los viajeros cambiar o anular sus billetes sin penalización. Por otro lado, al igual que sus competidores Iryo ofrece descuentos y promociones para grupos, familias numerosas, empresas y estudiantes. En la siguiente matriz precio-beneficio se puede decir que la estrategia que se sigue es más por menos, es decir, la compañía ofrece un producto o servicio con un precio más bajo que el de sus competidores, pero sin renunciar a la calidad.

Tabla 8: Matriz precio-beneficio Iryo

		PRECIO		
		MAS	IGUAL	MENOS
BENEFICIO	MAS			Iryo
	IGUAL			
	MENOS			

Fuente: Elaboración propia

3. Distribución

El concepto de distribución está comúnmente vinculado con los productos. Sin embargo, en el caso de los servicios, la distribución se centra en la creación de un entorno en el que los consumidores puedan acceder al servicio y utilizarlo.

Iryo utiliza una estrategia de distribución selectiva. La compañía ha seleccionado un número determinado de estaciones de tren en España para operar sus servicios. Estas estaciones están ubicadas en las principales ciudades del país, con el objetivo de llegar a un público objetivo amplio.

En cuanto a la clase de canales que Iryo utiliza se destacan dos tipos de canales. Por un lado, el canal directo de forma que se vende el servicio al consumidor final sin intermediarios ya sea de forma presencial en sus establecimientos o de forma online en su página web.



Fuente: Iryo



Fuente: Iryo

Por otro lado, emplean un canal indirecto corto, es decir, llevan a cabo sus ventas a través de minoristas. Conforme a la información disponible en el perfil de LinkedIn de la empresa, se han establecido diversos acuerdos estratégicos. Uno de estos acuerdos es la colaboración comercial con Trip.com Group, que posibilita la presencia de los billetes de Iryo en las distintas unidades de negocio de esta agencia de viajes en línea, abarcando desde su mercado nativo en China hasta su expansión en Asia y Europa.

Asimismo, han formalizado un acuerdo con FETAVE (Federación Empresarial Territorial de Agencias de Viajes Españolas) con el propósito de proporcionar a las agencias de viajes información esencial sobre sus servicios, además de otros pactos con la UNAV (Unión Nacional de Agencias de Viajes).

4. Comunicación.

En el ámbito del marketing, esta variable se define como la comunicación persuasiva en la que la empresa prepara conscientemente sus mensajes y utiliza los canales que considera más adecuados para ejercer un efecto calculado sobre el conocimiento, actitud y comportamiento de un público específico.

En este apartado se procederá a analizar el mix de comunicación de Iryo, es decir el conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y crear relaciones con él.

Publicidad

La publicidad es la forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos y servicios. Los objetivos principales de la misma deberían ser informar, de forma que le cree al consumidor una necesidad, persuadir, es decir marcar la diferencia con sus competidores y finalmente recordar, es decir mantener la relación con el cliente.

Dado que Iryo es una empresa de reciente creación, algunos de los objetivos publicitarios que perseguirá incluirán la difusión de su entrada en el mercado, la promoción de su marca y el establecimiento de su posición como un símbolo de alta calidad y precios competitivos, de acuerdo con la visión que hemos identificado, como se puede observar en la siguiente imagen, la que corresponde con su campaña de entrada.



Fuente: Seara, 2022

No son muy numerosos los canales por los que iryo promueve su publicidad, destaca sobre todo los carteles en lugares muy visibles como el tranvía por el centro de Sevilla o los autobuses en Madrid.

Promoción de ventas

La promoción de ventas es la herramienta a más corto plazo de la comunicación de marketing, cuyo mensaje consiste en el ofrecimiento temporal de un valor adicional. Iryo ofrece una serie de promociones de ventas para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Estas promociones incluyen: descuentos en billetes para viajes de ida y vuelta, ofertas de lanzamiento para nuevos clientes, sorteos y concursos o programas de fidelización.

En este sector se utiliza mucho el lanzamiento de una promoción de ventas de un número determinado de billetes a un precio determinado. Por ejemplo, Iryo lanzó en septiembre

de 2023 diez millones de billetes para viajar a todos sus destinos desde once euros. (LinkedIn Iryo) Por otro lado, un ejemplo de sorteo puede ser el siguiente:



Fuente: Iryo - Instagram

Finalmente, el programa de fidelización denominado Club Yo donde se suman iryos (puntos) por cada compra que se realiza para cambiarlos posteriormente por descuentos en billetes, tarjetas regalo o moverlos a otros clubs de fidelización gracias a las alianzas con otras compañías como MeliáRewards, Air Europa o Travel Club. Como se puede observar vuelve a ser un programa muy personalizado para sus distintos segmentos de clientes.

Yo Inicial	Yo Singular	Yo Infinita	Yo Singular Empresas
2% en iryos	3% en iryos	5% en iryos	3% en iryos
20% descuento en un billete	30% descuento en un billete	50% descuento en un billete	30% descuento en un billete
Teléfono dedicado, 910 150 099	50% descuento en un billete (2º año)	100% descuento en un billete (2º año)	50% descuento en un billete (2º año)
Tarjetas regalo El Corte Inglés y Amazon	Upgrade en un billete a tarifa Infinita	2 upgrades en billete a tarifa Infinita Bistró	Upgrade en un billete a tarifa Infinita
Conversión de puntos a otros programas	Acceso sala Only YOU Hotels	Acceso sala Only YOU Hotels con acompañante	Acceso sala Only YOU Hotels con acompañante
	Teléfono dedicado, 910 150 099	Línea Exclusiva, 910 150 098	Línea Exclusiva, 910 150 098
	Tarjetas regalo El Corte Inglés y Amazon	Tarjetas regalo El Corte Inglés y Amazon	Tarjetas regalo El Corte Inglés y Amazon
	Conversión de puntos a otros programas	Conversión de puntos a otros programas	Conversión de puntos a otros programas

Fuente: Iryo - Club yo

Relaciones públicas

Las relaciones públicas es la modalidad de la comunicación persuasiva de marketing que tiene como objetivo la creación de nuevas relaciones con los distintos públicos de la empresa. El mensaje consiste en una demostración de buena voluntad.

Una técnica muy utilizada para las relaciones publicas es la presencia de la compañía en ferias, salones y exposiciones un ejemplo de esto puede ser la colaboración de Iryo en la X Edición de Cultourfair, la única feria internacional B2B especializada en turismo cultural de alto standing en el mundo (Iryo, LinkedIn). Por otro lado, promueve la alianza con fundaciones sin ánimo de lucro que le ayuden a asociar su marca a distintos valores como es el ejemplo del proyecto con Green & Human, una asociación colaborativa sin ánimo de lucro que nace con el objetivo de impulsar un modelo de turismo sostenible. (Iryo, LinkedIn).

Iryo también ha patrocinado eventos deportivos y culturales para generar conciencia de marca. Esta técnica ha ayudado a posicionar a Iryo como una opción atractiva para los viajeros que buscan una experiencia de viaje premium. Por ejemplo, como establecen en su LinkedIn Iryo será el patrocinador y tren oficial de la 24ª Entrega Anual del Latin Grammy, también de la Vuelta ciclista de 2023 en Barcelona o la 26ª edición del Festival de Cine de Málaga.



Fuente: Iryo – LinkedIn

Venta personal

La venta personal es la herramienta interpersonal de la comunicación de marketing, que tiene como objetivo crear valor para el cliente y transmitir dicho valor atrayendo y manteniendo una relación con los clientes.

Para ello Iryo ofrece establecimientos en las estaciones de las ciudades en las que opera, además de un servicio de atención al cliente, mediante el cual también se podría efectuar la compra de billetes.

Marketing directo

El marketing directo es la herramienta de comunicación directa con los consumidores y comunidades de consumidores que tiene como finalidad obtener una respuesta inmediata y establecer relaciones duraderas con los clientes.

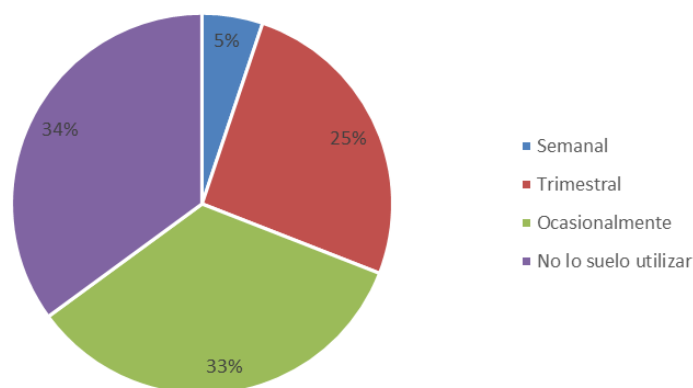
Iryo utiliza el marketing directo para llegar a sus clientes potenciales de forma personalizada. Esta técnica incluye: el marketing de SMS, la publicidad en redes sociales y sobre todo un método muy utilizado en este sector es el email marketing

4. Trabajo de campo encuesta

Para terminar de comprender el mercado ferroviario español, se ha realizado una encuesta mediante Microsoft forms, que ha sido diseñada y distribuida por foros online con el objetivo de tener una muestra lo más fiable posible. Se han obtenido datos de 303 personas de distintas edades, ciudades, sexo, preferencias y características.

En primer lugar, para conocer un poco más el mercado español y el cliente de Iryo se ha analizado la frecuencia con la que los encuestados utilizan el tren para viajar y cuál es el propósito principal de estos viajes.

Gráfico 11: Frecuencia con la que los encuestados utilizan el tren

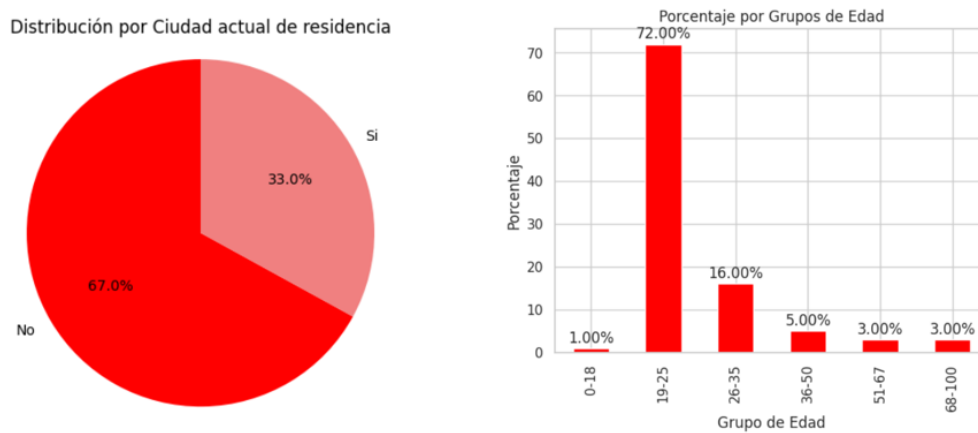


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de la población suele utilizar el tren ocasionalmente. Por lo que es muy interesante estudiar en profundidad el perfil de las personas que lo utilizan de forma

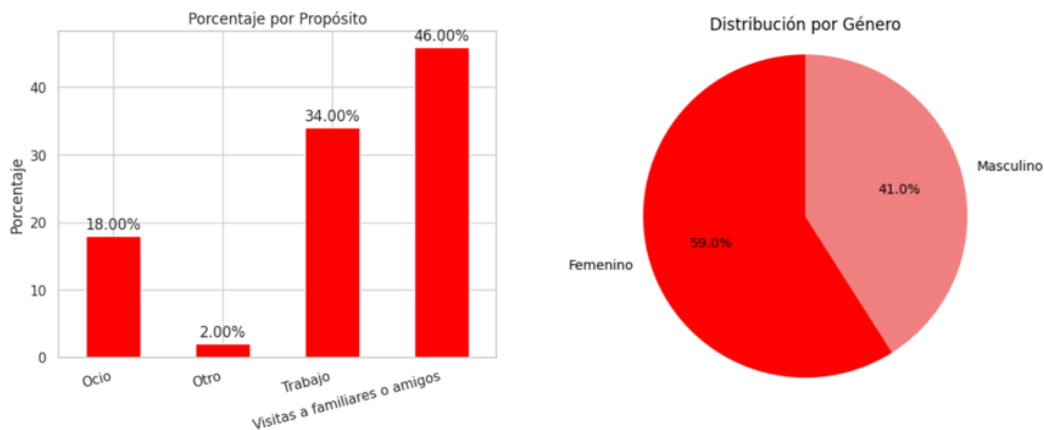
semanal o trimestral, para destinar los esfuerzos de marketing en un perfil determinado. Según los datos de la encuesta realizada el 72% de estos se encuentra en el rango de edad de 19 a 25 años. Además, el 59% de los viajeros usuales son mujeres y el 67% no viven en sus ciudades de nacimientos. Finalmente, en relación con el propósito del uso de este servicio, el 46% utiliza el tren para visitar a amigos o familiares, seguido del 34% que lo utiliza por motivos laborales.

Gráfico 12: Distribución por ciudad de residencia y el porcentaje por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia

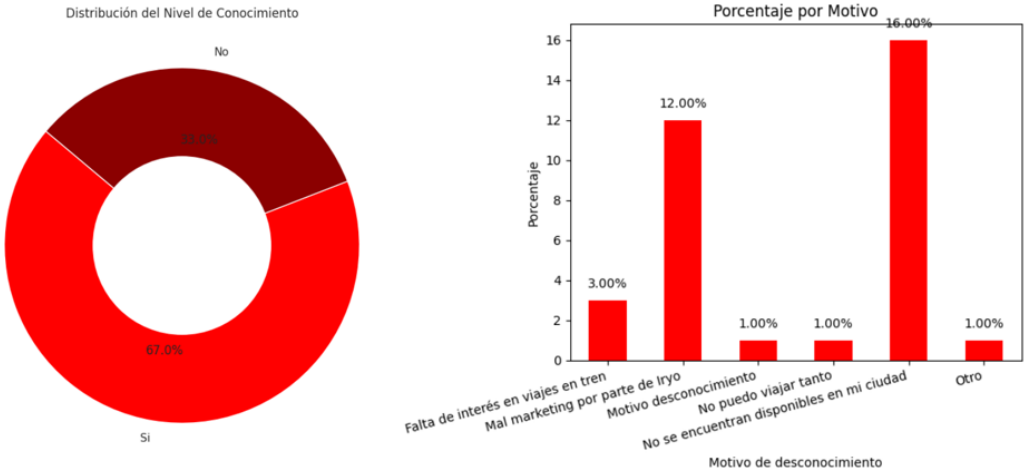
Gráfico 13: Porcentaje por propósito y distribución por género



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, cabe destacar que solo el 66% de los mismos conoce Iryo y que entre los motivos por los que las personas que viajen usualmente no conocen la marca destacan la no presencia de Iryo en esa ciudad un 16%, seguido de un mal marketing por parte de Iryo un 12%.

Gráfico 14: Distribución del nivel de conocimiento y porcentaje por motivo

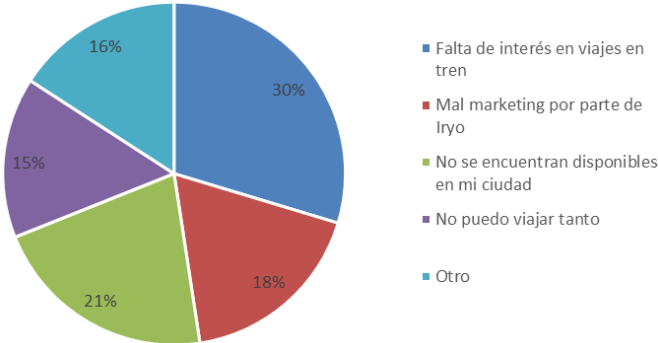


Fuente: Elaboración propia

De esta información se puede concluir que a Iryo le hace falta centrarse en fidelizar a los jóvenes, con programas como Renfe joven que les permita atraer esta gran parte de viajeros que vuelven a sus casas usualmente a visitar a sus familias y amigos.

Finalmente, se han descubierto varias debilidades en cuanto a la comunicación de Iryo. El 48% de los encuestados no conoce la marca, además el 18% de estos considera que su falta de conocimiento se debe a una mala actividad de marketing por parte de la compañía y en relación con los consumidores aparecen comentarios como: “Mejorar el canal de comunicación” o “No me entero de las ofertas, deberían mejorar el canal de comunicación con el cliente final”.

Gráfico 15: Motivos de desconocimiento de la marca

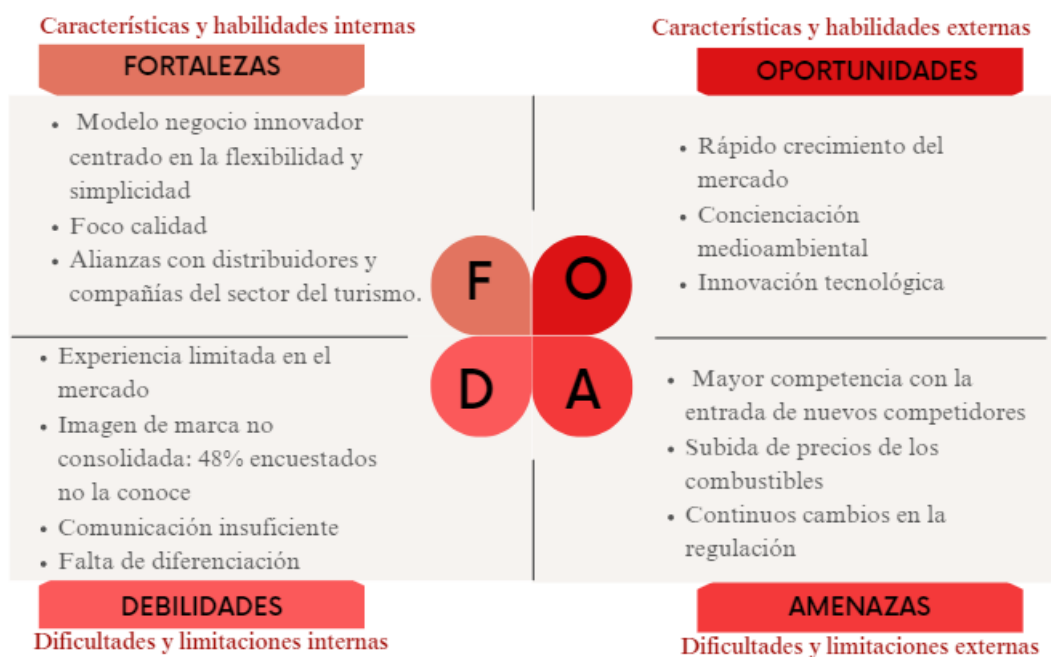


Fuente: Elaboración propia

5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es un enfoque metodológico para examinar la situación de una empresa o proyecto, evaluando tanto sus atributos internos (Fortalezas y Debilidades) como su contexto externo (Oportunidades y Amenazas).

Tabla 9: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

Con relación al análisis externo en el sector ferroviario de alta velocidad, la competencia se está intensificando con la entrada de nuevas empresas como Ouigo e Iryo, lo que puede llevar a una disminución de los precios y a una reducción de los márgenes de beneficio. Además, el aumento de los precios del petróleo y el gas puede afectar a los costes operativos de Iryo. Por otro lado, la regulación del sector ferroviario está en constante evolución, por lo que cualquier cambio en la normativa podría afectar a los costes o a las operaciones de Iryo. De forma que estas amenazas pueden tener un impacto significativo tanto en la rentabilidad, como en la sostenibilidad de la empresa.

Sin embargo, también se puede observar como este mercado está creciendo rápidamente, lo que ofrece a Iryo la oportunidad de aumentar su cuota de mercado y de generar más ingresos. Además, la creciente concienciación medioambiental está favoreciendo el uso del transporte público, incluido el tren de alta velocidad, lo que podría conducir a un aumento sustancial de la demanda. Por otro lado, la innovación tecnológica está ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y la comodidad del sector, lo

que Iryo podría aprovechar para diferenciarse de sus competidores. En resumen, estas oportunidades pueden ayudar a Iryo a mejorar su posición en el mercado y a aumentar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Con relación al análisis interno se observa que Iryo es una empresa de muy reciente creación, por lo que tiene una experiencia limitada en el sector ferroviario de alta velocidad en España, lo que podría suponer una desventaja frente a Renfe. Además, la imagen de marca aún no está consolidada, el 48% de los encuestados no conocía la empresa. Además, muy relacionado con el siguiente problema Iryo necesita mejorar su comunicación para llegar a un público más amplio y generar conciencia de marca. Por otro lado, a pesar de que Iryo tiene bastantes diferencias en cuanto a sus competidores respecta, no es capaz de trasladarla a sus consumidores de forma que no se conocen como se debería. Además, los atributos determinantes del sector según la encuesta realizada son el precio y la puntualidad y en ninguno de los dos Iryo destaca. Estas debilidades pueden afectar la capacidad de Iryo para competir en el mercado y para atraer y retener a los clientes.

Sin embargo, Iryo cuenta con un gran número de fortalezas que pueden ayudarle a competir en el mercado y a atraer y retener a los clientes. En primer lugar, ofrece un modelo de negocio innovador, centrado en la flexibilidad y la simplicidad, además, se centra en ofrecer un servicio de alta calidad, lo que podría atraer a los clientes que buscan un viaje cómodo y seguro. Por otro lado, cuenta con un gran número de alianzas que le permiten diferenciarse del resto al ofrecer un servicio completo de turismo tanto con agencias de viajes, como con aerolíneas o incluso con cadenas de hoteles. Finalmente, Iryo está invirtiendo en innovación tecnológica para mejorar sus servicios, lo que también podría ayudar a la empresa a diferenciarse de sus competidores.

6. Objetivos

Después de realizar análisis tanto interno como externo, orientados al sector ferroviario de viajeros a largo plazo y que han posibilitado la construcción de una comprensión integral tanto de dicho sector en general como del grupo ferroviario específico abordado en este trabajo, se han formulado los objetivos del plan de marketing.

1.1. Aumentar el conocimiento de marca entre el público objetivo español hasta el 70%. Para ello habrá que seguir poniendo el foco en la publicidad informativa.

1.2. Aumentar la cuota de mercado de Iryo en un 10%, aprovechando el crecimiento del mercado del transporte ferroviario de alta velocidad en España y aumentando las ciudades en las que presta servicios.

1.3. Aumentar la tasa de retención de clientes del programa de fidelización Club Yo en un 10%. Teniendo en cuenta que la tasa de retención de clientes se calcula dividiendo el número de clientes que han realizado un viaje en el último año entre el número de clientes que se han dado de alta en el programa

7. Plan de Marketing

7.1 Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Aumentar el conocimiento de marca entre el público objetivo español hasta el 70%	Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 25%	Crear un calendario de publicación o de contenido constante
		Formación a los empleados sobre redes sociales
		Campaña de colaboración con influencers
	Mejorar los canales de comunicación con el consumidor, centrándose sobre todo en la notificación de las promociones	Promociones de temporada en las redes sociales
		Programas de referencia que recompensen a los clientes por recomendar el servicio a otros
Aumentar la cuota de mercado de Iryo en un 10%	Continuar aumentando y publicitando nuevas alianzas con empresas de turismo, aerolíneas y cadenas hoteleras.	Establecer un nuevo equipo
		Análisis exhaustivo de dichas alianzas
		Programa de comunicación
	Mejorar las valoraciones de los clientes desde un 7,41 a un 8.	Externalizar el servicio de atención al cliente
	Mejorar la percepción de diferenciación de la competencia en un 25%.	Organizar eventos como la carrera anual por la sostenibilidad
		Campaña de marketing para promover la calidad de sus servicios e instalaciones
Aumentar la tasa de retención de clientes del programa de fidelización Club Yo en un 10%	Desarrollar Club yo Joven, un programa de fidelización con un descuento joven parecido al de sus competidores.	Club Yo Jóven

7.2 Plan de acción, presupuesto y calendario

1. Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 25%

Para alcanzar el objetivo deseado es esencial **crear un calendario de contenido constante** para aumentar la participación en las publicaciones mediante un profundo entendimiento de las redes sociales. Este conocimiento incluye la identificación de los

momentos óptimos para publicar, lo cual contribuirá a maximizar el engagement. Mary Keutelian (2023) proporciona valiosa información sobre los mejores horarios para publicar en Redes sociales, como se aprecia en la siguiente tabla.



Fuente: Elaboración propia

Una vez clarificada esta información, otro aspecto crucial para establecer un calendario de contenido es la consistencia. Tras analizar las redes sociales de la compañía, se evidencia que algunas se gestionan con más esmero que otras, presentando una disparidad en la frecuencia y cantidad de publicaciones. Es imperativo mantener un cuidado especial en las cuatro plataformas más relevantes, ya que cada una se orienta hacia un público específico, principalmente diferenciado por la variable de edad. Dado el interés de Iryo en ser reconocida por todos los españoles, independientemente de su edad, resulta esencial mantener presencia en todas ellas. La falta de consistencia es evidente, con ocasiones en las que se publican dos mensajes en un día y otras en las que pasan 15 días sin actividad. Además, la empresa no aprovecha oportunidades significativas, como las felicitaciones navideñas, y se perciben lapsos notables durante las vacaciones, aspectos que deberían evitarse en un servicio de calidad.

Por consiguiente, se presentará un calendario de contenido constante con el objetivo de incrementar la presencia de Iryo. No es necesario aumentar de manera significativa el contenido, pero sí la visibilidad. En este calendario, se propone el mínimo de publicaciones que Iryo debería llevar a cabo. No obstante, es crucial capacitar al equipo en las diversas plataformas de redes sociales para comprender sus peculiaridades; por ejemplo, en Twitter se reaccionará a eventos actuales, mientras que en Instagram se utilizará para promociones publicitarias. La comprensión detallada de cada red social es

esencial para adaptar eficazmente el calendario según lo que funcione mejor para la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Esta acción debe realizarse a partir de que se aplique este plan de marketing, pero antes es esencial estudiar en concreto el éxito de las redes sociales de la compañía y probar entre estas recomendaciones cuales son las mejores para la empresa.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Estudio del engagement												
Prueba y error												
Crear plan de publicación por red social												
Aplicar el plan												
Formación en redes sociales												



Fuente: Generado con IA

Además, es crucial abordar el tema de la formación, como se mencionó anteriormente. Después de evaluar diversos cursos de interés, sugerimos considerar el curso de Community Management y Gestión de Redes Sociales ofrecido por la Universidad de Deusto (Para acceder directamente, haga clic en la imagen que se muestra a continuación). Este curso posee acreditación oficial con un diploma que podría resultar atractivo para muchos de los empleados.

En caso de no obtener el éxito esperado, dada la carga significativa de trabajo del curso, se podría negociar con la universidad para ofrecer una versión menos intensiva y hacerla obligatoria durante el horario laboral.

Por otro lado, hoy en día es esencial entender los cambios del mercado y las tendencias emergentes, considerando enfoques de marketing que pueden apartarse de las estrategias tradicionales pero que, sin duda, están generando impactos positivos. En este sentido, se sugiere la **colaboración con influencers** como una vía para incrementar la base de seguidores y promocionar la marca. La efectividad de este canal es innegable, según Werner Geysler (2023), las empresas obtienen un retorno de 5,78 dólares por cada dólar invertido en marketing de influencers. Para llevar a cabo esta iniciativa, es esencial tener en cuenta dos aspectos clave. En primer lugar, el éxito dependerá significativamente de la elección acertada del influencer, siendo fundamental seleccionar a la persona que mejor represente la marca, especialmente enfocándose en el público objetivo al que se quiere llegar ya que cada uno tiene un tipo de seguidor diferente. En segundo lugar, se destaca la importancia de medir de manera concreta los efectos de esta inversión.

Para implementar esta actividad, se propondrá un estudio exhaustivo de influencers en primera instancia. Posteriormente, se elaborará un plan de acción que contempla la sugerencia de que el influencer realice publicaciones un mes antes de fechas relevantes, como Navidad, Semana Santa o verano. Esto implica programar publicaciones en abril, junio y noviembre, y experimentar con una en febrero, un mes con menor actividad, para evaluar el impacto de esta estrategia publicitaria. Finalmente, se medirá la eficacia de la inversión mediante la comparación del crecimiento de las ventas con el año anterior, la cuota de mercado al final del año y el aumento de seguidores o, al menos, el aumento del reconocimiento de la marca.



Este análisis presentará un perfil considerando que uno de los segmentos clave del público objetivo principal de la empresa son los empresarios o individuos que emplean este medio de transporte para desplazarse al trabajo. Se sugiere el perfil de Lucía Pombo, una persona de mayor edad con una familia influyente, cuya preferencia por trabajar supera su interés en ser una influencer. Dada su ocupación como piloto, su perspectiva resultaría creíble y se configuraría como un perfil idóneo para abordar temas de movilidad, aportando una valiosa dosis de credibilidad al discurso.

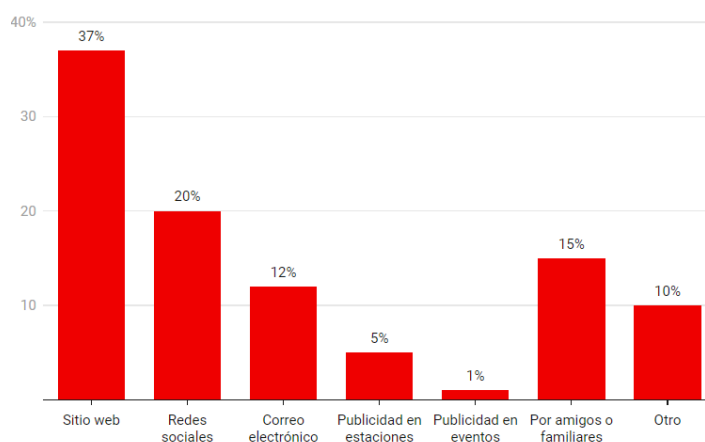
Fuente: Generado con IA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Estudio y elección de influencers												
Publicaciones												

2. Mejorar los canales de comunicación con el consumidor, centrándose sobre todo en la notificación de las promociones

En el análisis realizado se ha identificado un problema en la comunicación de Iryo con los clientes, evidenciado por el hecho de que el 18% de aquellos que no conocen la empresa considera que este inconveniente se debe a una deficiente estrategia de marketing. Por otro lado, en el análisis interno de la empresa, se ha constatado que se asigna una significativa inversión al marketing y la publicidad en eventos. No obstante, dicho esfuerzo no es eficazmente percibido por los clientes, ya que solo el 1% afirma obtener información a través de este método. Los clientes, en su mayoría, se informan a través de la página web de la empresa, con un 37%, seguido por las redes sociales con un 20%

Gráfico 16: Canales principales de mix de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Por ello, se sugiere dirigir estratégicamente los esfuerzos de comunicación hacia canales más impactantes, como la página web y las redes sociales. Para lograr alcanzar este objetivo se propone organizar concursos y promociones en las redes sociales. La efectividad de la actividad digital se ve potenciada mediante la implementación de una estrategia de promociones conectadas, que consiste en campañas promocionales interrelacionadas con propósitos y objetivos comunes. En lugar de depender de promociones individuales, estas iniciativas aprovechan el impulso de cada campaña,

fomentan la participación del cliente y generan lealtad hacia la marca (Fidelidad efectiva, 2023).

En el caso específico de Iryo, las **promociones** conectadas pueden adoptar diversas formas, como ofrecer descuentos **durante temporadas clave**. En este estudio se propone optar por las promociones para las vacaciones de verano, semana santa, navidad y días concretos como el Black Friday.



Fuente: Generado con IA

También es interesante establecer **programas de referencia que recompensen a los clientes** por recomendar el servicio a otros. (Fidelidad efectiva, 2023) Por ejemplo, reducir un 5% del precio del billete si consiguen que 10 personas adquieran un billete con su código de referencia. Estas actividades no solo ayudarían a Iryo a captar nuevos clientes, sino que también facilitarían la conexión con la audiencia joven, que cada vez más confía en las recomendaciones personales al realizar compras.



Fuente: Generado con IA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Promociones de temporada												
Programas de referencia												

3. Continuar aumentando y publicitando nuevas alianzas con empresas de turismo, aerolíneas y cadenas hoteleras.

Para implementar esta estrategia, se deben llevar a cabo diversas actividades. En primer lugar, resultaría conveniente **establecer un equipo** de tamaño moderado (15 personas) con el fin de evitar costos excesivos asociados a las alianzas. Dicho equipo debería estar compuesto por profesionales con experiencia en los sectores turístico, aéreo y hotelero, cuya tarea consistiría en identificar y negociar nuevas alianzas mutuamente beneficiosas.

The screenshot shows a LinkedIn search results page. On the left, there is a list of recommended jobs: 'Business Strategy Manager sector Hotelero' by Iryo, 'Ventas internacionales' by SD Distribuciones, and 'Junior Consultant - Procurement' by McKinsey & Company. The main content area displays a detailed job listing for 'Business Strategy Manager sector Hotelero' at Indra in San Fernando de Henares, Madrid. The listing includes details about the job type (Hybrid), experience level (21+ years), and a 'Solicitud sencilla' (Easy Apply) button.

Fuente: Elaboración propia

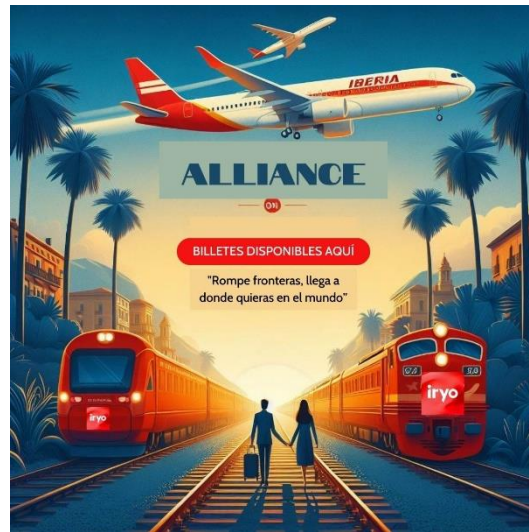
En segundo lugar, se debe realizar un **análisis exhaustivo de dichas alianzas** para seleccionar cuidadosamente a los socios estratégicos y lograr una alta eficiencia. El estudio ha destacado la importancia de dos grupos específicos: empresas y jóvenes.



En este sentido, se podrían proponer acuerdos como la oferta de descuentos con la aerolínea Iberia, aprovechando su buena reputación y diversidad de

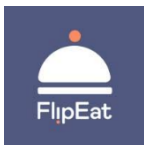
opciones, tanto con Iberia convencional para aquellos con un presupuesto más holgado, como con Iberia Express, una opción más asequible pero de calidad acorde a la imagen de Iryo. Esta alianza consiste en el diseño de ofertas especiales que combinen los servicios de Iryo con los de Iberia. Por ejemplo, los pasajeros que elijan viajar en tren con Iryo podrían beneficiarse de descuentos o paquetes especiales al reservar vuelos con Iberia.

Para lanzar esta campaña se podría aprovechar la temporada alta de viajes turísticos o la celebración de eventos especiales.



Fuente: Generado con IA

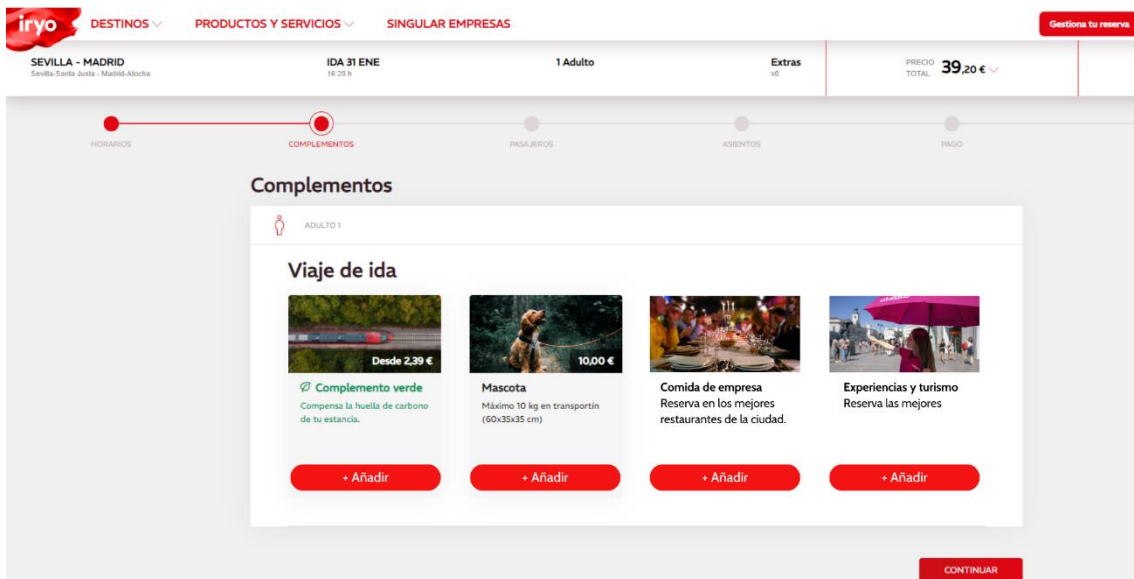
Asimismo, se propone el establecimiento de asociaciones con empresas de experiencias para ampliar aún más el servicio. En relación con los dos sectores clave de nuestro público objetivo, empresarios y estudiantes, se considera relevante tener en cuenta dos perfiles específicos de empresas.



En primer lugar, se identifica como esencial para la generación de valor añadido, la posibilidad de reservar simultáneamente el tren y la ubicación para una comida de empresa de alta calidad. Tras analizar el sector, se percibe como acertado asociarse con Flipeat, compañía muy acorde con empresarios interesados en reservar en restaurantes de alta categoría. Dicha alianza, al compartir nuestros valores de calidad e innovación, proporcionaría un valor añadido al cliente, permitiéndole reservar una mesa de manera cómoda después de seleccionar su tren.



Por otro lado, se identifica un valor añadido destinado a los viajes de ocio y a los jóvenes o estudiantes, que implica la posibilidad de reservar experiencias de manera conveniente al reservar el tren, con un descuento del 5% en cada experiencia. Tras analizar el sector, se considera a Civitatis como una empresa idónea para satisfacer las necesidades de viajeros jóvenes en busca de experiencias de ocio.



Fuente: Elaboración propia

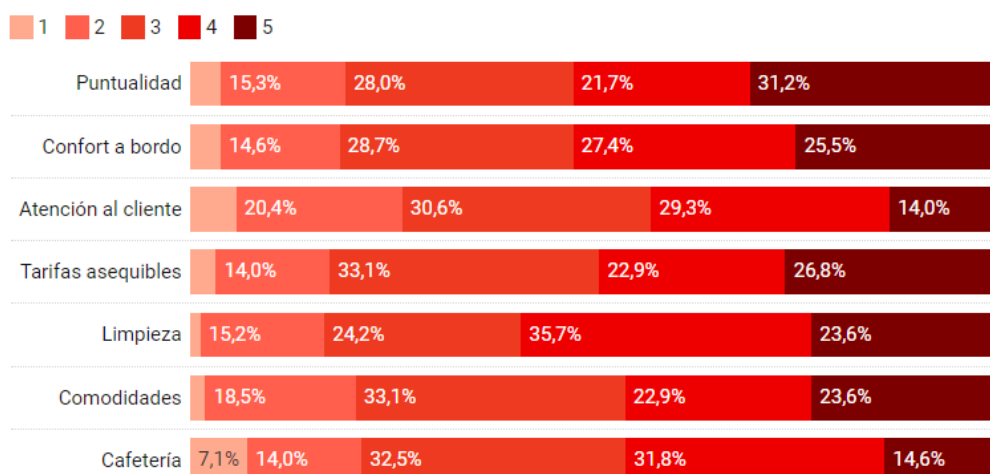
Finalmente, es esencial desarrollar un **programa de comunicación** que llegue a todos los públicos, permitiéndoles apreciar los beneficios que aporta esta estrategia. Desde mi perspectiva, resultaría efectivo promoverlo a través de todas las redes sociales y en estaciones de tren, asegurando así que el público objetivo conozca Iryo y las ventajas que ofrece, con el objetivo de aumentar la cuota de mercado de manera significativa.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Crear equipo de alianzas												
Análisis de alianzas												
Negociaciones y firma de alianzas												
Programa de comunicación												

4. Mejorar las valoraciones de los clientes desde un 7,41 a un 8 en un año.

Esta estrategia es muy importante ya que el marketing social influye en gran medida en este sector, siendo los familiares y amigos la tercera fuente de información de la compañía para los encuestados. Para ello hay que tener en cuenta que los principales atributos o características del servicio se puntúan de la siguiente forma:

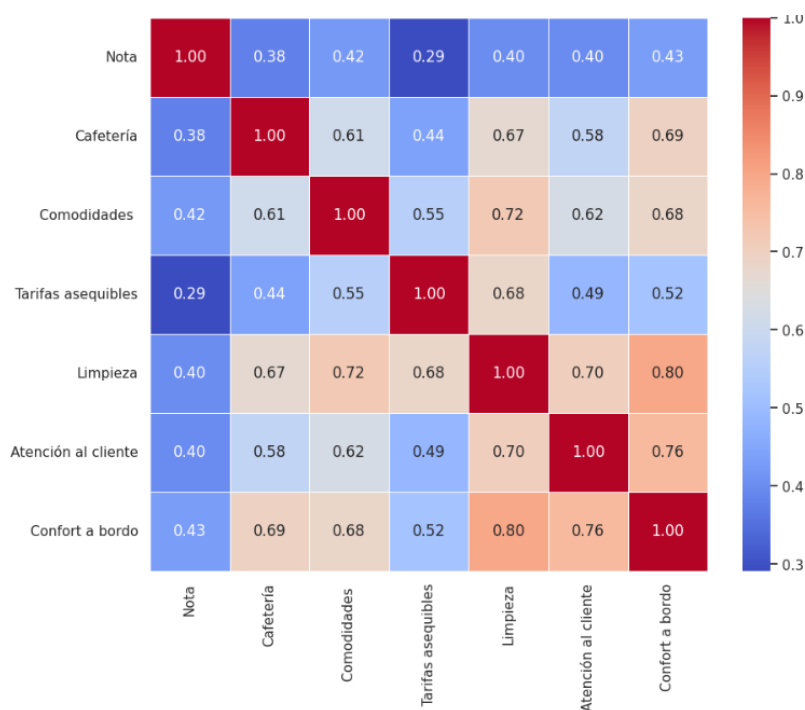
Gráfico 17: Valoraciones de los principales atributos



Fuente: Elaboración propia

Para ello como se puede observar en el gráfico habría que mejorar sobre todo la atención al cliente ya que es la menos puntuada con un 5 y la más puntuada con un 1. Asimismo, según el gráfico siguiente, se posiciona como el tercer factor más crucial en relación con la valoración final.

Gráfico 18: Correlaciones entre los factores puntuados y la nota final



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de elevar significativamente la calidad en la atención al cliente, se sugiere externalizar este servicio a una empresa especializada en el sector. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de lograr un cambio tangible que realmente impacte la percepción de los clientes, considerando que implementar mejoras internamente puede resultar costoso y complejo. Implica no solo la contratación y formación de un equipo, sino también la implementación de tecnología para optimizar el proceso, permitiendo abordar de manera más efectiva las sugerencias y quejas únicamente mediante servicios personales cuando sea necesario.

En este contexto, se propone la empresa Phone Tool Marketing para la externalización, dada su sólida posición en el mercado y su cartera de clientes destacados, como Toyota, Axa y Sanitas. La consolidación de Phone Tool Marketing sugiere la capacidad de ofrecer servicios de atención al cliente de alta calidad, respaldada por su experiencia con marcas reconocidas, brindando así una solución viable para mejorar la experiencia del cliente.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Negociaciones y contrato del servicio												

5. Mejorar la percepción de diferenciación de la competencia en un 25%.

Una ventaja significativa y poco percibida por los consumidores es la sostenibilidad de Iryo, algo cada vez más valorado y considerado incluso esencial para todos los sectores y empresas. Por lo que se sugiere aprovechar esta ventaja competitiva en mayor medida. Para ello se propone organizar eventos, como una **carrera anual con el lema "En la ruta de la sostenibilidad, Iryo lidera con movilidad"**, para aumentar la conciencia sobre la sostenibilidad de la marca. En principio estas carreras anuales se celebrarían en las ciudades grandes como Madrid y Barcelona, para el plan anual del año siguiente se valora la posibilidad de hacerla en todas las ciudades en las que Iryo tiene presencia. Este tipo de eventos no solo pueden atraer la atención sino también destacar el compromiso de Iryo con prácticas ecológicas, ofreciendo una ventaja competitiva distintiva en el mercado actual.

No obstante, se sugiere que la organización de la carrera y su promoción se lleven a cabo a través de la contratación de una empresa especializada en la organización de eventos deportivos. Esto se debe a que implica obtener ciertos permisos legales, contribuye a la seguridad, garantiza la disponibilidad de todo el material necesario y, sin lugar a duda,

resultará más económico contratar dicho servicio. En este análisis, se propone la empresa Fartleck Sport, con más de 10 años de experiencia en el sector y excelentes valoraciones.



Fuente: Generado con IA

Por otro lado, el análisis de correlaciones, realizado en el gráfico anterior, revela que las variables más estrechamente relacionadas con la nota final son las comodidades y el confort a bordo. Iryo podría capitalizar esta información para mejorar su posición frente a competidores, especialmente considerando que su principal rival es Renfe, una empresa con una larga historia cuyos recursos y trenes tienden a ser más antiguos. Esta circunstancia podría traducirse en una ventaja competitiva evidente para Iryo, destacando su enfoque en la innovación, las comodidades modernas y el confort a bordo, lo cual podría resultar atractivo para los usuarios en comparación con las ofertas más tradicionales de su competidor.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 6,77% de aquellos que nunca han utilizado la marca clasifican a Iryo como innovadora, mientras que el 16,94% la considera nueva, el 3,38% la percibe como moderna y el 30,5% la describe como cómoda. Estos hallazgos sugieren que Iryo puede destacar su posición como uno de los servicios de tren más innovadores y de alta calidad, ofreciendo amplio espacio entre asientos y modernas instalaciones.

Para lograr esto, se sugiere implementar **campañas de marketing estratégicas que resalten estas ventajas distintivas**. Es crucial utilizar las redes sociales como plataforma principal, mostrando regularmente servicios e instalaciones a través de destacadas visuales. Publicar aspectos únicos del tren cada 20 días puede generar interés constante y

destacar las diferencias clave respecto a la competencia. Además, se debe mejorar la comunicación de los servicios ofrecidos, como la capacidad para transportar maletas grandes, ya que muchos usuarios de trenes de larga distancia no están al tanto de estas comodidades.



Fuente: Generado con IA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Carrera sostenibilidad												
Publicación servicios e instalaciones												

6. Desarrollar Club yo Joven, un programa de fidelización con un descuento joven.



Fuente: Generado con IA

El programa diseñado por Iryo busca ser atractivo para el público joven al ofrecer beneficios prácticos y accesibles. Para lograr esto, se plantea proporcionar descuentos significativos en los billetes de tren, junto con incentivos adicionales como la acumulación de puntos que pueden ser canjeados por viajes o productos. La simplicidad y facilidad de uso son aspectos fundamentales del programa.

El proceso de registro debe ser sencillo, tomando como referencia la eficacia de los programas establecidos por competidores. Siguiendo un modelo similar, se podría considerar un pago fijo anual, por ejemplo, 50 euros, que otorgue a los usuarios un

descuento constante, como un 20% en todos los viajes, además de la posibilidad de acumular puntos que se incrementen a lo largo del año.

La estrategia de comunicación es esencial para atraer a la audiencia joven. Iryo debe aprovechar los canales de comunicación preferidos por este grupo demográfico, centrándose en todas las plataformas de redes sociales. La eficacia de la comunicación debe ser tal que genere suficiente impacto para provocar el boca a boca entre los jóvenes, creando así un interés y participación continuos en el programa.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Analisis y definición del programa												
Pruebas piloto												
Campaña Lanzamiento												
Lanzamiento del programa												

Para concluir la comprensión integral del plan, es fundamental mencionar que el presupuesto total asciende a 1.659.400€, compuesto por la suma de todas las actividades previamente mencionadas.

Tabla 10: Presupuesto del plan de acción

ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO
Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 25%	Formación redes sociales	24.000 €
	Campaña con influencers	30.000 €
Mejorar los canales de comunicación con el consumidor, especialmente la notificación de las promociones	Promociones de temporada	400.000 €
	Programas de referencia	395.000 €
Continuar aumentando y publicitando nuevas alianzas estratégicas	Establecer un nuevo equipo	610.000 €
Mejorar las valoraciones desde un 7,41 a un 8	Externalización atención al cliente	36.400 €
Mejorar la percepción de diferenciación de la competencia en un 25%	Organizar eventos (carrera por la sostenibilidad)	24.000 €
Programa de fidelización	Club Yo Joven	140.000 €
Total		1.659.400 €

En la primera estrategia: Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 25%, dado que no se incrementa considerablemente el contenido ni se requiere un mayor número de empleados, sino una reestructuración, el coste no será elevado. Únicamente se contempla el gasto en la formación, considerando que este curso abarca 8 créditos, lo cual implica un coste de alrededor de 1.600€ por trabajador. Suponiendo que se proporcionará

a 15 empleados, el total ascendería a 24.000€. Por otro lado, según Felix Esteban (2023), en un análisis sobre las influencers españolas se establece que aquellas con cierta notoriedad, como el perfil que estamos considerando, cobran entre 5.000 y 10.000€ por publicación. Por ende, asumiremos un promedio de 7.500€, y con cuatro publicaciones, esto representaría un presupuesto anual de 30.000€.

En la estrategia 2, suponiendo que se van a poner a la venta 10.000 billetes en promoción durante todo el año y que la diferencia entre el precio medio del billete, 70€ y el precio en promoción 30€ es de 40€ por billete. Se va a obtener un coste total de 400.000€. Por otra parte, en el primer semestre de 2023, Iryo presenta sus resultados, obteniendo ventas por un total de 79 millones de euros de enero a junio (Reche, 2023). Si se mantiene la misma tendencia en el siguiente semestre, la empresa lograría ingresos anuales de 158 millones de euros. En este contexto, al considerar un precio medio de 70€ por billete, se estima que Iryo vendería 2,257,142 billetes al año. Si solo el 5% de estos billetes son adquiridos a través del programa de referencia, con un descuento del 5%, el costo asociado sería de 395,000€.

En la estrategia 3, se contempla que 10 de los perfiles serán de nivel junior, con un salario aproximado de 26.000€ al año, mientras que 5 de los empleados tendrán perfiles más profesionales, con un sueldo promedio de 70.000€ (Bankinter, 2021). En consecuencia, el presupuesto total anual para el nuevo equipo ascendería a 610.000€.

Con relación a la externalización del servicio de atención al cliente, el precio estimado por la empresa es de 20€ por hora. Si se contrata durante 7 horas diarias durante 5 días a la semana, el coste total asciende a 36.400€. En la quinta estrategia, la campaña de publicidad acerca de los servicios e instalaciones de Iryo no implicaría costes significativos, simplemente se centraría la acción del departamento de marketing en estos aspectos. No obstante, se sugiere que la organización de la carrera y su promoción se lleven a cabo a través de la contratación de una empresa especializada en la organización de eventos deportivos. En este análisis, se propone la empresa Fartleck Sport que entrega un presupuesto inicial de 12.000€ por carrera es decir un total de 24.000€ al año.

Finalmente, el coste del programa de fidelización va a suponer únicamente la contratación de dos expertos en informática durante todo el año, para que desarrollen el programa, analicen los datos y su evolución y tengan en cuenta cualquier imprevisto o error lo que

supone un coste de 140.000€. Para terminar, hay que destacar el calendario de acciones que se estructuraría de la siguiente manera:

Tabla 11: Calendario de acción

ACCIONES		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec
Calendario de publicación	Estudio del engagement	■											
	Prueba y error		■	■									
	Crear plan de publicación por red social				■								
	Aplicar el plan					■	■	■	■	■	■	■	■
Formación redes sociales	Formación en redes sociales	■	■	■	■								
Campaña con influencers	Estudio y elección de influencers	■											
	Publicaciones		■		■		■					■	
Promociones de temporada	Promociones de temporada			■			■					■	■
Programas de referencia	Programas de referencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alianzas estratégicas	Crear equipo de alianzas	■											
	Análisis de alianzas		■	■	■								
	Negociaciones y firma de alianzas		■	■	■								
	Programa de comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■
Externalización atención al cliente	Negociaciones y contrato del servicio	■											
Organizar eventos	Carrera sostenibilidad				■								
Campaña marketing	Publicación servicios e instalaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Club Yo Joven	Análisis y definición del programa	■	■										
	Pruebas piloto			■									
	Campaña Lanzamiento				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Lanzamiento del programa					■	■	■	■	■	■	■	■

7.3 Seguimiento y control

La evaluación de resultados es esencial para cualquier plan estratégico o de marketing. Implementar una estrategia sin medir su efectividad en la empresa, o sin verificar si se han alcanzado los resultados deseados, carece de sentido. Por lo tanto, se vuelve imperativo establecer índices variables o Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para evaluar la eficacia de las acciones propuestas en relación con los objetivos establecidos. Estos KPIs proporcionan métricas tangibles y cuantificables que permiten una medición objetiva del rendimiento y el éxito de la implementación del plan.

1. Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en un 25%

AUMENTAR EL NÚMERO DE SEGUIDORES EN LAS REDES SOCIALES EN UN 25%

KPI: Incremento del número total de seguidores



Formación del equipo de marketing en redes sociales

KPI: Proyecto final en el curso
KPI: Número promedio de comentarios y compartidos



Calendario de publicación

KPI: Número de visualizaciones.



Campaña con influencers

KPI: ROI (retorno de la inversión)

Para determinar el éxito de esta estrategia, el KPI fundamental se centra en el número total de seguidores, considerando que se cumplirá si experimenta un incremento del 25%. Además, cada actividad llevada a cabo dentro de la estrategia se someterá a distintas medidas de evaluación.

Primero, la formación del equipo de marketing en redes sociales se evaluará mediante un proyecto final en el curso y, de manera práctica, a través del desempeño en el trabajo, analizando el aumento en el alcance e interacción en las redes sociales. No solo se medirá la cantidad de seguidores, sino también la relevancia de la empresa, evaluando el número promedio de comentarios y compartidos en las publicaciones.

En segundo lugar, el impacto del establecimiento de un calendario de publicación y la comprensión profunda de las redes sociales se evaluará utilizando la variable de número de visualizaciones.

Finalmente, para determinar el éxito de la campaña con influencers, se considerará esencial evaluar el ROI, es decir el retorno de la inversión, comparando los ingresos generados con la inversión realizada en dicha campaña.

2. Mejorar los canales de comunicación con el consumidor, centrándose sobre todo en la notificación de las promociones



La evaluación exhaustiva del éxito de nuestra estrategia se fundamenta en varios indicadores clave, siendo el principal la tasa de clics en los enlaces promocionales. Este indicador no solo cuantifica la visibilidad, sino que proporciona una visión más profunda del interés y alcance real de las promociones, destacando cuántas personas no solo las vieron, sino también cuántas se sintieron lo suficientemente atraídas como para interactuar.

En cuanto a las promociones de temporada, la eficacia se medirá mediante la tasa de conversión. Este indicador cuantifica el número de clientes potenciales que, gracias a las promociones estacionales, se convierten en compradores del servicio, proporcionando una visión clara de la capacidad de estas ofertas para impulsar la acción del cliente y generar ingresos.

En el caso de los programas de referencia, un indicador financiero fundamental será la cantidad de ingresos generados directamente por el programa. Esta métrica proporciona una evaluación directa de la efectividad financiera de nuestros esfuerzos de referencia, subrayando la contribución tangible de estos programas a los resultados económicos globales de la empresa.

3. Continuar aumentando y publicitando nuevas alianzas con empresas de turismo, aerolíneas y cadenas hoteleras.

La expansión de alianzas estratégicas con otras empresas para mejorar los servicios ofrecidos por Iryo y aumentar su participación en el mercado se considera esencial. Un indicador clave de rendimiento para esta estrategia es el crecimiento del volumen de negocio, que implica evaluar el aumento de los ingresos derivados de las nuevas asociaciones.

Una forma efectiva de medir esto es a través de las compras de billetes que involucran la utilización de servicios adquiridos mediante estas alianzas. Al rastrear la correlación entre el incremento en la adquisición de boletos y el uso de servicios asociados, se puede cuantificar el impacto financiero positivo de las nuevas alianzas. Este enfoque proporciona una visión tangible de cómo las colaboraciones estratégicas contribuyen directamente al crecimiento económico de Iryo. Al maximizar las sinergias con socios del sector, Iryo busca no solo aumentar sus ingresos sino también mejorar la calidad y diversidad de los servicios ofrecidos, consolidando así su posición en el mercado.

4. Mejorar las valoraciones de los clientes desde un 7,41 a un 8.

Con el propósito de mejorar las valoraciones de los clientes, se tendrá en cuenta el índice de satisfacción del cliente para ello se llevará a cabo un análisis mediante encuestas de satisfacción en comparación con el año anterior con el objetivo de determinar el grado de cumplimiento.

Además, para evaluar la mejora en la percepción del servicio al cliente y la viabilidad de la externalización, se emplearán dos indicadores clave. En primer lugar, se medirá la Tasa de Resolución en el Primer Contacto, que cuantifica la eficacia del servicio al cliente al determinar la proporción de problemas o consultas resueltas satisfactoriamente en el primer contacto. En segundo lugar, se evaluará la Tasa de Retención de Clientes, analizando la retención post externalización para verificar si la calidad del servicio externalizado cumple con las expectativas y mantiene la lealtad del cliente.

5. Mejorar la percepción de diferenciación de la competencia en un 25%.



Con el objetivo de realzar la distinción de la compañía, se presentarán dos indicadores clave de rendimiento (KPIs), abordando tanto aspectos generales como específicos de las acciones planificadas. En primer lugar, al cierre del año, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva del posicionamiento de la marca mediante un análisis de mercado comparativo con los competidores. Este proceso permitirá obtener una visión holística de cómo se percibe la marca en relación con otros actores del mercado.

Por otro lado, con el fin de evaluar la efectividad y éxito de las iniciativas orientadas a la sostenibilidad, así como la divulgación de servicios e instalaciones, se propone realizar un estudio sobre la percepción del cliente al inicio y al final del año. El enfoque se centra en determinar si se logra incrementar la percepción de la sostenibilidad y del valor añadido en términos de comodidad e innovación de las instalaciones. Este análisis integral permitirá ajustar estrategias según la retroalimentación del cliente, contribuyendo así a fortalecer la posición de la marca en el mercado.

6. Desarrollar Club yo Joven, un programa de fidelización con un descuento joven parecido al de sus competidores.

La evaluación de la efectividad del programa "Club Yo Joven" se llevará a cabo mediante la métrica de "nuevos clientes atraídos". Esta variable cuantifica la cantidad de clientes recién incorporados al programa debido específicamente a su atractivo. Dicha métrica se convierte en un indicador clave, revelando la capacidad del programa para atraer segmentos demográficos previamente no alcanzados. De este modo, la medición de la incorporación de nuevos clientes proporcionará una perspectiva clara sobre la eficacia del programa "Club Yo Joven" en la expansión y captación de audiencias esenciales según el presente análisis.

7.4 Plan de contingencia

Concluir el plan de marketing implica de manera crucial la formulación de un plan de contingencia. Este enfoque se vuelve esencial para anticipar y abordar posibles obstáculos que puedan surgir después de la implementación del plan, así como para hacer frente a eventualidades imprevistas. La creación de este plan de contingencia proporciona un marco estratégico que permite a la empresa adaptarse y responder de manera efectiva a cambios repentinos en el entorno empresarial o a desafíos inesperados.

La primera estrategia, dirigida a incrementar la cantidad de seguidores en las redes sociales, implica la implementación de un nuevo calendario de publicaciones y la creación de un perfil de Instagram adicional para llevar a cabo una campaña con influencers. El calendario propuesto sigue un enfoque específico, y la elección del perfil recae en Raquel Martínez, una mujer con características similares a las de Lucía Pombo, pero con una audiencia diferente. Esta iniciativa busca diversificar la estrategia, optimizando la visibilidad de la marca a través de un nuevo enfoque de contenido y una colaboración estratégica con un influencer distinto, adaptándose a las preferencias de una audiencia variada y ampliando el alcance de la campaña.

	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri
08:00					
09:00					
10:00					
11:00				f	i X
12:00		i f X			
13:00					
14:00					
15:00					
16:00					
17:00				d	
18:00		d			

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de optimizar los canales de comunicación con los consumidores, especialmente enfocados en la notificación de promociones, se sugiere la implementación de eventos interactivos en todas las plataformas de redes sociales. En caso de que las estrategias previas no generen los resultados esperados, la propuesta consiste en llevar a cabo sorteos, como por ejemplo, ofrecer dos billetes de tren durante los momentos previstos para lanzar las promociones. Esta táctica tiene como finalidad incrementar la base de seguidores y fortalecer la interacción con los consumidores existentes. La realización de sorteos en sincronía con las campañas promocionales busca no solo captar la atención de nuevos usuarios, sino también consolidar la lealtad de la audiencia ya establecida.

Con el fin de elevar la percepción de la marca y las valoraciones de los consumidores, se sugiere implementar un sistema continuo de encuestas de calidad dirigidas a cada viajero tras finalizar sus trayectos. Se propone ofrecer incentivos para fomentar la participación, ya que tradicionalmente estas encuestas se completan principalmente en situaciones negativas, lo que podría sesgar los resultados. Para estimular la retroalimentación positiva, se plantea recompensar a los participantes con puntos canjeables en el programa de fidelización de la marca. Esta estrategia no solo busca obtener una evaluación más equitativa de la experiencia del cliente, sino también fortalecer la conexión emocional y la lealtad del cliente mediante beneficios tangibles asociados a su participación activa en el proceso de retroalimentación.

En última instancia, en caso de que el Club Yo Joven no cumpla con las expectativas previstas, se contempla la posibilidad de aplicar una estrategia similar para otro segmento

clave del público objetivo identificado en el análisis. Se propondría la creación de un programa de descuentos para empresarios, al que se llamaría "Club Yo Empresas". Este enfoque busca adaptarse a las necesidades e intereses del sector empresarial, ofreciéndoles beneficios exclusivos y oportunidades de ahorro. Al proporcionar un carnet con descuentos y privilegios para empresarios, se busca no solo ampliar la base de clientes potenciales, sino también fortalecer la relación con un público objetivo diversificado.



Fuente: Generado con IA

8. Conclusiones

En este Trabajo de Fin de Grado, se ha llevado a cabo un detallado análisis externo del sector ferroviario en España, proporcionando una visión completa de las oportunidades y desafíos que enfrenta la industria. Se destaca la oportunidad estratégica única presentada por las respuestas gubernamentales a la crisis, en particular los fondos Next Generation, que pueden mejorar las infraestructuras ferroviarias y consolidar la posición del tren en el transporte de larga distancia. Además, las políticas medioambientales y la Estrategia de Movilidad Sostenible de la UE crean un entorno propicio para el crecimiento del sector.

La recuperación postpandemia del sector turístico se identifica como un catalizador significativo para el crecimiento de la demanda de servicios ferroviarios de larga distancia, especialmente en rutas clave como el corredor Madrid-Barcelona. Sin embargo, se destacan desafíos económicos derivados de la subida de precios del petróleo y la crisis energética, requiriendo que las empresas anticipen y gestionen eficazmente posibles aumentos de costes.

El cambio en los patrones de movilidad, con un aumento en el uso del vehículo privado, subraya la necesidad de estrategias flexibles para satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores. La conciencia medioambiental y la tendencia hacia la sostenibilidad abren oportunidades para innovaciones tecnológicas, como trenes autónomos, que pueden diferenciar a las empresas en el mercado. Por otro lado, la implementación de tecnologías emergentes, como el mantenimiento predictivo, se presenta como crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el sector ferroviario. Finalmente, la liberalización del sector ha generado una competencia dinámica, exigiendo a las empresas adaptarse a nuevas regulaciones y considerar estrategias que optimicen costes y mejoren la calidad del servicio.

En el análisis interno de la empresa, se destaca su posición sólida en el mercado ferroviario español, respaldada por accionistas significativos como Air Nostrum, Trenitalia y Globalvia. Su enfoque en el transporte de pasajeros a larga distancia se presenta como una experiencia integral, sostenible y centrada en la libertad de movimiento.

La segmentación cuidadosa de clientes en Iryo, basada en la comodidad, tecnología y servicios adicionales, muestra una estrategia integral en el marketing mix (las 4P). En cuanto al producto, destaca por ofrecer un servicio de transporte que va más allá, integrando comodidad, diseño y tecnología. En lo referente al precio, la estrategia busca ser competitiva, con tarifas diferenciadas para satisfacer distintos perfiles de clientes. La distribución se basa en una estrategia selectiva, con presencia en estaciones estratégicas y la comunicación abarca diversas herramientas, desde publicidad y promociones hasta relaciones públicas, para comunicar la propuesta de valor de Iryo y fomentar la fidelización.

Finalmente, se proponen estrategias específicas para cada objetivo, incluyendo el aumento del conocimiento de marca, la expansión de la cuota de mercado, la mejora en la retención de clientes, la mejora de las valoraciones de los clientes y la percepción de diferenciación, así como el desarrollo del programa "Club Yo Joven". El presupuesto total para la implementación de estas estrategias se ha detallado, con un enfoque en redes sociales, colaboraciones estratégicas y mejoras en el servicio al cliente. La evaluación se llevará a cabo mediante Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) específicos para cada estrategia, asegurando una evaluación objetiva y cuantificable del rendimiento del plan de marketing.

En resumen, este TFG sienta las bases para el desarrollo de un plan de marketing sólido, permitiendo a Iryo consolidarse como una opción atractiva y competitiva en el sector ferroviario español, con objetivos claros y estrategias específicas para su crecimiento.

9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Candela Lojendio Gómez, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "PLAN DE MARKETING PARA IRYO", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
- **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente

de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26/02/2024

Firma: 

10. Bibliografía

Bankinter. (2021, 26 de agosto). ¿Cómo son los salarios de las profesiones digitales y tecnológicas? *Blog de Economía y Finanzas Bankinter*. Recuperado el 30 de enero de 2024, de <https://www.bankinter.com/blog/economia/salarios-profesionales-digitales>

Benmalek, J. (2019). Mantenimiento predictivo en ruedas ferroviarias. [Trabajo fin de grado, Universidad Carlos III de Madrid]. E-Archivo UC3M. Recuperado el 29 de septiembre de 2023, de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/30493/TFG_Jad_Benmalek_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Columna Branding (s.f.). Iryo. Casos Columna. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://columnabranding.com/portfolio/iryo/>

Comisión Nacional de la Energía. (2023). Informe anual ferroviario 2022-2023. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://www.cnmc.es/prensa/informe-anual-ferroviario-22-20230731>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2023a). INFORME ANUAL DEL SECTOR FERROVIARIO (2022). Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://www.cnmc.es/sites/default/files/4829303.pdf>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2023b). INFORME TRIMESTRAL: TRANSPORTE DE VIAJEROS POR FERROCARRIL PRIMER TRIMESTRE DE 2023. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://www.cnmc.es/sites/default/files/4713945.pdf>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2023c). INFORME TRIMESTRAL: TRANSPORTE DE VIAJEROS POR FERROCARRIL SEGUNDO TRIMESTRE 2023. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://www.cnmc.es/sites/default/files/4889759.pdf>

- Datosmacro.com. (s.f.). Emisiones de CO2. Expansión. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2>
- El Diario. (2023, 24 octubre). Política en directo: Última hora de las negociaciones para el nuevo gobierno. El Diario. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de https://www.eldiario.es/politica/politica-directo-ultima-hora-negociaciones-nuevo-gobierno_6_10624422_1103663.html
- Esteban, F. (2023, 7 de octubre). Cifras de escándalo: las influencers españolas mejor pagadas. *Business Insider*. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://www.businessinsider.es/cifras-escandalo-influencers-espanolas-mejor-pagadas-1314594>
- Europa Press. (2023, 23 de octubre). Renfe alcanza 35 millones de clientes con su programa de fidelización 'Más Renfe'. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-renfe-alcanza-35-millones-clientes-programa-fidelizacion-mas-renfe-20231023111651.html>
- Exceltur. (2023). Informe Perspectivas Balance ITR 2023. Exceltur. Recuperado el 19 de octubre de 2023, de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/04/Informe-Perspectivas-Balance-Itr-2023.pdf>
- Fernández, R. (2022, 17 febrero). Impacto estimado de las tecnologías de inteligencia artificial en el PIB en 2030, por región del mundo. *Statista*. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1128190/impacto-estimado-de-la-ia-al-pib-por-area-geografica/>
- Fidelidad efectiva. (2023, 6 septiembre). Promociones 2.0: cómo crear campañas promocionales más efectivas [Post]. LinkedIn. Recuperado el 21 de diciembre de 2023, de <https://www.linkedin.com/pulse/promociones-20-c%C3%B3mo-crear-campa%C3%B1as-promocionales-m%C3%A1s-efectivas/?originalSubdomain=es>
- Funcas. (2023, 27 enero). A ocho de cada 10 españoles les preocupa mucho o bastante el cambio climático. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de <https://www.funcas.es/prensa/a-ocho-de-cada-10-espanoles-les-preocupa-mucho-o-bastante-el-cambio-climatico/>

- Galindo, C. (2023, 17 enero). El turismo supuso el 61% del crecimiento de la economía española en 2022, según Exceltur. *El País*. Recuperado el 29 de septiembre de 2023, de <https://elpais.com/economia/2023-01-17/el-turismo-supuso-el-61-del-crecimiento-de-la-economia-espanola-en-2022-segun-exceltur.html>
- Geysler, W. (2023, 9 noviembre). 80 Estadísticas del Marketing de Influencers para el 2024. *Influencer MarketingHub*. Recuperado el 21 de diciembre de 2023, de <https://influencermarketinghub.com/es/estadisticas-de-marketing-de-influencers/>
- Gràffica. (2022, 27 octubre). Cómo diseñar una identidad gráfica para plantar cara a Renfe AVE: el caso de Iryo. *Gràffica*. Recuperado el 20 de septiembre de 2023, de <https://graffica.info/como-disenar-una-identidad-grafica-para-plantar-cara-a-renfe-ave-el-caso-de-iryo/>
- Grant Thornton. (s.f.). La nueva movilidad: revolución y desafíos. Recuperado el 19 de octubre de 2023, de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-nueva-movilidad-revolucion-y-desafios/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022, 13 octubre). Proyecciones de Población 2022-2072. Recuperado el 12 de octubre de 2023, de https://www.ine.es/prensa/pp_2022_2072.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Serie ECP320. Recuperado el 20 de noviembre de 2023 de <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=ECP320&c=2&>
- Invest in Spain. (s.f.). Turismo y ocio. ICEX. Recuperado el 29 de octubre de 2023, de <https://www.investinspain.org/es/sectores/turismo-ocio>
- Iryo. (s.f.). Conócenos. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://iryo.eu/es/conocenos/somos-iryo>
- Iryo. (s.f.). Club Yo. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://iryo.eu/es/club-yo>
- Iryo. (s.f.). Inicio [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de <https://www.linkedin.com/company/ilsa-intermodalidad/posts/?feedView=all>
- Iryo. (2023). Productos. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://iryo.eu/es/productos>

- Iryo. (s.f.). Propuesta de valor. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://iryoy.eu/es/conocenos/propuesta-de-valor>
- Iryo. [@iryoy.eu]. (s.f.). Publicaciones [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <https://www.instagram.com/iryoy.eu/>
- Keutelian, M. (2023, 7 junio). Los mejores horarios para publicar en las redes sociales durante 2023. *Sprout*. Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de <https://sproutsocial.com/es/insights/mejores-momentos-publicar-en-redes-sociales/>
- La Moncloa. (2023, 29 marzo). El ferrocarril, clave para la descarbonización del transporte. Recuperado el 22 de octubre de 2023, de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transportes/Paginas/2023/290323-raquel-sanchez-ferrocarril-descarbonizacion.aspx>
- Martínez Bronchú, L. (2023). Plan de marketing para Renfe Viajeros S.A. [Trabajo fin de máster, Universidad Jaume I]. Repositori UJI. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203276/TFM_2023_Martinez%20Bronchu_Laura.pdf?sequence=1
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. (2023). Calidad en el turismo. Recuperado el 07 de noviembre de 2023, de <https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/calidad>
- Muñoz, R. (2023, 26 septiembre). ADIF propone la congelación de los cánones ferroviarios en 2024. *El País*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://elpais.com/economia/2023-09-26/adif-propone-la-congelacion-de-los-canones-ferroviarios-en-2024.html>
- Observatorio de la Movilidad Sostenible. (2023). Resumen informe OMM 2021-2022. Recuperado el 15 de octubre de 2023 de https://observatoriomovilidad.es/wp-content/uploads/2023/10/resumen_informe_OMM_2021_avance_2022.pdf
- Ouigo. (2023). Destinos. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de <https://www.ouigo.com/es/destinos>

- RD Station. (2023). Buyer persona. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de <https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/>
- Reche, C. (2023, 23 de septiembre). Iryo logra 80 millones hasta junio tras completar su primera fase de expansión. *El Economista*. Recuperado el 12 de febrero de 2024, de <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12467972/09/23/iryo-logra-80-millones-hasta-junio-tras-completar-su-primera-fase-de-expansion.html>
- Renfe. (s.f.). Liberalización. Renfe. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/sociedades/renfe-viajeros/viajeros-conocenos/liberalizacion>
- Seara, F. (2022, 28 septiembre). La marca ferroviaria iryo anuncia el inicio de sus operaciones con una campaña de lanzamiento. *Marketing Directo*. Recuperado el 13 de septiembre de 2023, de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/iryo-campana-lazamiento-velocidad-tranquila>
- Statista. (2023). Sector turístico: porcentaje del PIB aportado en España. Recuperado el 07 de noviembre de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1082929/sector-turistico-porcentaje-del-pib-aportado-espana/>
- The Train Line. (2023). Diferencias entre Renfe, Avlo y Ouigo. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://www.thetrainline.com/es/trenes/espana/diferencias-renfe-avlo-ouigo>
- Vargas, R. L. (2023, 30 mayo). Renfe, Iryo y Ouigo alertan de que la competencia está generando una bajada de precios insostenibles. *La Razón*. Recuperado el 13 de septiembre de 2023, de https://www.larazon.es/economia/precios-alta-velocidad-buenos-viajeros-caer-23-pero-inquietantes-futuro-operadoras_202305306474d7a35199f300018b4ec8.html
- World Economic Forum. (2021). Travel & Tourism Development Index 2021. Recuperado el 07 de noviembre de 2023, de https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTDI_2021_Press_Release_es.pdf

11. Anexos

11.1. Anexo 1: Buyer personas con un perfil más específico



JUAN JIMÉNEZ
CONSULTOR
ADULTO DE MEDIANA EDAD (41-59)

Mini-bio Se llama Juan, y trabaja como consultor para una empresa multinacional de tecnología. Juan es un profesional dedicado que siempre está dispuesto a trabajar duro. Es inteligente y eficiente, y siempre está buscando nuevas formas de mejorar su trabajo. Juan llega a la estación de tren con el tiempo justo para ir a una reunión a Barcelona. Compró su billete online con poca antelación ya que no sabía que tenía la reunión hasta hace poco. Se dirige al andén y encuentra su tren. El tren está limpio y tiene enchufe y Wi-Fi gratuito. Juan se sienta en su asiento y abre su portátil. Empieza a revisar sus notas para la reunión. El tren sale a tiempo, y Juan se relaja. Sabe que llegará a Barcelona a tiempo para su reunión. Trabaja durante un rato, pero luego decide descansar un poco.

Detalles Personales

Ubicación

Madrid

Ingresos Familiares

+ de 4 salarios mínimos

Nivel Educativo

Cuenta con formación universitaria de grado y master, además de varios cursos de soft skills y liderazgo

Situación sentimental

Casado (a)

Detalles Profesionales

Empresa

Empresa multinacional de tecnología

Tamaño de la empresa

Es una gran empresa

Responsabilidades

Supervisar y dirigir proyectos, asegurando su ejecución exitosa dentro de los plazos y presupuestos establecidos. Coordinar equipos multidisciplinares para lograr los objetivos del proyecto. Desarrollar relaciones sólidas con los clientes y trabajar para satisfacer sus expectativas.



CLAUDIA LÓPEZ

ESTUDIANTE Y BECARIA

ADULTO JOVEN (19-25)

Mini-bio

Imagina a una joven de 22 años que se dirige a su ciudad natal para visitar a sus familiares y amigos. Se llama Claudia, y es una estudiante de marketing que hace prácticas en una empresa de Barcelona. Claudia es una chica alegre y extrovertida que le encanta viajar. Es inteligente y curiosa, y siempre está buscando nuevas experiencias. Claudia llega a la estación de tren con un poco de antelación. Ha comprado su billete online con antelación, así que sabe que tiene su asiento asegurado. Se dirige al andén y encuentra su tren.



Detalles Personales

Ubicación

Sevilla

Ingresos Familiares

Un salario mínimo

Nivel Educativo

Carrera Universitaria

Situación sentimental

Novio (a)



Detalles Profesionales

Empresa

En el departamento de Marketing de una empresa en Barcelona

Tamaño de la empresa

Pequeña empresa

Responsabilidades

No tiene responsabilidades, se encarga de las tareas monótonas y sencillas como hacer presentaciones o resumir y traducir informes