



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Carlota Alba Linde

Director: Noemi Pérez-Macías Martín

MADRID | Marzo de 2023

RESUMEN

Las empresas familiares representan el 90% de las empresas en todo el mundo y el 70% de todos los puestos de trabajo en el sector privado. A pesar de su importancia, muchas empresas familiares enfrentan el desafío de crecer a nivel nacional e internacional en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. El presente trabajo de fin de grado se centra en el análisis de la expansión y el crecimiento de una empresa familiar en concreto, los métodos que permiten esta expansión y la rentabilidad existente en este proceso. Se discuten los factores importantes como la gestión estratégica, la adaptabilidad y la flexibilidad, así como las herramientas que pueden permitir a la compañía competir con otras empresas del sector, como la innovación, la diferenciación y la calidad del servicio. El objetivo es analizar la expansión y desarrollo de una empresa familiar desde una perspectiva empresarial y estratégica, a través del análisis de empresas familiares que han pasado por un proceso de expansión exitoso, sus factores clave de éxito, desafíos y estrategias utilizadas para fortalecer su posición en el mercado.

Se han logrado varios objetivos que han permitido identificar oportunidades de mejora y establecer vías de crecimiento y expansión para una empresa familiar en el mercado de renting. El análisis de la expansión de empresas familiares y la identificación del mercado y competencia han sido claves para mejorar la posición en el mercado. La definición del público objetivo y las necesidades del mercado, así como la búsqueda de estrategias de expansión eficientes y sostenibles, permiten crear valor para la empresa, sus empleados y la sociedad en general. Finalmente, la definición de un nuevo modelo de negocio adaptado a las demandas del mercado permitirá mantenerse competitivos en el futuro.

Palabras clave: renting, empresa familiar, expansión, mercado, diferenciación

ABSTRACT

Family businesses account for 90 per cent of businesses worldwide and 70 per cent of all private sector jobs. Despite their importance, many family businesses face the challenge of growing nationally and internationally in an increasingly competitive and globalized market. This thesis focuses on the analysis of the expansion and growth of a particular family business, the methods that enable this expansion and the profitability of this process. Important factors such as strategic management, adaptability and flexibility are discussed, as well as the tools that can allow the company to compete with other companies in the sector, such as innovation, differentiation, and quality of service. The

aim is to analyze the expansion and development of a family business from a business and strategic perspective, through the analysis of family businesses that have gone through a successful expansion process, their key success factors, challenges, and strategies used to strengthen their position in the market.

Several objectives have been achieved that have made it possible to identify opportunities for improvement and establish ways of growth and expansion for a family business in the leasing market. The analysis of the expansion of family businesses and the identification of the market and competition have been key to improving the position in the market. The definition of the target audience and market needs, as well as the search for efficient and sustainable expansion strategies, make it possible to create value for the company, its employees and society in general. Finally, the definition of a new business model adapted to the demands of the market will allow them to remain competitive in the future.

Key words: renting, family business, expansion, market, differentiation

Índice

1.INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
3.METODOLOGÍA	9
4.LA EMPRESA	11
4.1. El origen de AlveMACO Rent S.L.	11
4.2. Motivación detrás del TFG	13
5. EMPRESAS FAMILIARES	14
5.1. ¿Cómo funciona una empresa familiar?	14
5.2. Análisis de las empresas familiares: algunos ejemplos	15
5.3. Análisis de las empresas familiares: Factores que influyen en el éxito de las empresas familiares	17
5.4. Análisis de las empresas familiares: Factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares	18
6.MERCADO Y ÁREA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA	18
6.1. Mercado de alquiler de automóviles en España: Origen y funcionamiento	18
6.2. Mercado de alquiler de automóviles en España: Ventajas	19
6.3. Mercado de alquiler de automóviles en España: Tipos de alquiler de vehículos	20
6.4. El mercado de alquiler de automóviles en España: Datos numéricos.	22
6.5. El mercado de alquiler de automóviles en España: Características generales del mercado.	25
6.6. El mercado de alquiler de automóviles en España: Factores impulsores y retos	26
Retos a los que se enfrenta:	27
6.7. El mercado de alquiler de automóviles en España: Futuro del mercado	28
7. ANÁLISIS	31
7.1. Análisis interno	31
7.2. Análisis externo: Entorno general, entorno específico y competencia	33
7.2.1. Análisis del entorno general: PESTEL	33
7.2.2. Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter	38
7.2.3. Análisis de la competencia	42
7.3. Matriz DAFO	46
7.4. Análisis CAME	48
9.PÚBLICO OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA	50
9.1. Necesidades del mercado y servicios exigidos por los consumidores	53
9.2. Localización y comportamiento de usuarios potenciales	56
10.INNOVACIÓN Y CAMBIO	57

10.1. Propuesta de mejora: estrategias que pueden permitir la expansión eficiente y sostenible de la empresa familiar	57
10.2. Vías de crecimiento y expansión:	58
<i>11.NUEVO MODELO DE NEGOCIO</i>	<i>60</i>
11.1. Misión, visión y valores de Alvimaco Rent Now	61
11.2. Estrategia empresarial	62
11.3. Localización.....	63
11.4. Business Model Canvas: nuevas modificaciones.....	64
<i>12.CONCLUSIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS.....</i>	<i>68</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>70</i>

1.INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar es un tipo de organización empresarial muy común a lo largo de la historia y que continúa siendo relevante en la actualidad. De hecho, se estima que alrededor del 89% de las empresas en todo el mundo son de propiedad familiar y representan alrededor del 70% de todos los puestos de trabajo en el sector privado (Instituto de la Empresa Familiar). Pero muchas empresas familiares se enfrentan a lo largo de su historia a un reto: crecer a nivel nacional o internacional en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. La expansión de la empresa familiar significa no sólo un aumento en volumen y ventas, sino también un fortalecimiento de su posición en el mercado frente a una competencia cada vez más feroz.

En el marco de este trabajo de fin de grado, abreviado como TFG, se aborda el análisis del crecimiento y la expansión de una empresa familiar en particular. Se examinan las vías y los métodos que facilitan dicho proceso, así como la rentabilidad que esta estrategia puede generar para la compañía. En este sentido, se destaca la importancia de la gestión estratégica como uno de los factores cruciales para la expansión de las empresas familiares. La gestión estratégica implica la definición de objetivos a largo plazo y la formulación de una estrategia que permita alcanzarlos de manera efectiva. En consecuencia, resulta fundamental planificar cuidadosamente y tomar decisiones informadas para aprovechar al máximo el potencial de la empresa.

Además de la gestión estratégica, la adaptabilidad y la flexibilidad son factores clave en la expansión de una empresa familiar. En general, estas empresas tienen una ventaja competitiva debido a su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en las condiciones empresariales. Esto se debe en gran parte a su estructura más flexible en comparación con las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que las empresas familiares pueden enfrentar desafíos específicos en este sentido. La resistencia al cambio y la falta de profesionalismo, pueden obstaculizar la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas situaciones y limitar su potencial de crecimiento. Por lo tanto, es crucial que las empresas familiares encuentren un equilibrio entre su capacidad de adaptación y su capacidad para mantener la profesionalidad y la eficiencia en sus operaciones.

Asimismo, es importante destacar la necesidad de identificar y analizar las herramientas que permitirán a la compañía fortalecer su posición en el mercado y competir con otras empresas del sector. En este sentido, se abordarán cuestiones clave, como la innovación, la diferenciación y la calidad del servicio. Estos aspectos son fundamentales para destacarse en un mercado cada vez más competitivo y exigente. En consecuencia, se examinarán las estrategias más efectivas para promover la innovación en la empresa, así como para diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia y garantizar una experiencia de alta calidad para los clientes.

En conclusión, el objetivo de este trabajo final de grado es analizar el crecimiento y desarrollo de una empresa familiar a nivel nacional, dedicada al sector de alquiler de automóviles y otros modelos de vehículos, desde una perspectiva empresarial y estratégica. Para ello, es preciso analizar el funcionamiento de este mercado, los posibles factores que pueden ser claves para el crecimiento de la compañía, los desafíos a los que enfrenta y las estrategias y herramientas que permitan a Alvemaco Rent, fortalecer su posición en el mercado. En resumen, el objetivo principal de este trabajo final de grado es proporcionar a Alvemaco Rent una visión estratégica y empresarial que le permita mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos de expansión y crecimiento en el mercado de alquiler de coches y otros vehículos en el ámbito nacional.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El crecimiento nacional, expansión de una compañía y, por consiguiente, mejora de sus resultados, es uno de los principales objetivos de una empresa de carácter familiar localizada en un único territorio o en áreas reducidas. En este caso particular, se trata de una empresa familiar cuyo negocio comenzó en el Principado de Asturias y ha logrado establecer dos nuevas sedes en Cantabria y en la Comunidad de Madrid. Sin embargo, el futuro de esta compañía, conocida como Alvemaco Rent S.L., se centra en favorecer una expansión nacional estableciendo nuevas áreas de operación en un mercado tan competitivo como es el del sector de alquiler de automóviles y otros vehículos.

El futuro de las empresas familiares representa una parte relevante de la economía del país y su posicionamiento en el mercado es fundamental para favorecer el crecimiento de esta. Al tratarse de una empresa fundada en 1987 y con más de 30 años de antigüedad, se

observa que ha logrado superar varias crisis, además de situaciones delicadas dentro de su propio mercado. Como consecuencia, su estabilidad y garantías de buen funcionamiento presente y futuro permite pensar en cómo lograr que su presencia sea aún mayor y logre un mayor reconocimiento.

La empresa familiar tiene el objeto final de crecer en el mercado nacional. Para lograr esta expansión resulta esencial realizar un detallado análisis de la situación interna de la empresa y del entorno que la rodea.

Por lo tanto, se han marcado los siguientes siete objetivos en el presente trabajo para analizar las vías para la expansión de esta:

- 1) Analizar los factores de éxito y fracaso de al menos tres empresas familiares, para identificar estrategias clave que hayan utilizado y que hayan resultado en un aumento sostenible de su cuota de mercado en los últimos años. Ello puede ayudar a comprender mejor los procesos y estrategias utilizadas para el crecimiento y expansión en el mercado. Asimismo, puede brindar información valiosa sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa familiar, así como las oportunidades y amenazas.
- 2) Conocer el mercado de operación de la compañía, es decir, el del alquiler de coches y otros turismos, su situación actual interna y externa y la posible situación futura del sector. Asimismo, llevar a cabo un análisis interno y externo dentro de este mercado, que nos permita identificar las principales amenazas y oportunidades que puedan afectar al crecimiento de la compañía objeto de estudio en los próximos años. Igualmente, se llevará a cabo un análisis de la competencia tratando de averiguar su situación competitiva y la situación competitiva de la industria para establecer futuras vías de posicionamiento para la compañía familiar.
- 3) Identificación y selección oportunidades de mejora. Es decir, identificar áreas dentro del mercado en las que la empresa familiar opera que le permita mejorar sus capacidades para aumentar las posibilidades de éxito en su expansión, como la innovación o la diversificación, con el objetivo final de conseguir un nicho en el mercado y fortalecer su posición en el mercado para competir con otras empresas del sector.

- 4) Definir el público objetivo de la empresa familiar y determinar los servicios que ésta debe ofrecer para satisfacer dichas necesidades. Esto nos permitirá identificar y analizar las necesidades del mercado de alquiler de coches y otros vehículos y añadir y/o centrar nuestra actividad en la implementación de estos servicios.
- 5) Encontrar estrategias que permitan la expansión eficiente y sostenible de la empresa familiar: ello puede permitir no solo crear valor para la empresa, sino para sus empleados y la sociedad en general.
- 6) Establecer vías de crecimiento y expansión posibles para lograr el posicionamiento deseado en el mercado de alquiler de coches y otros vehículos, considerando las oportunidades y amenazas del entorno competitivo y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- 7) Rediseñar el nuevo modelo de negocio de la empresa familiar, incorporando su esencia y actividad principal, para adaptarse a las necesidades del mercado y mejorar su capacidad de generar valor.

En resumen, este trabajo pretende crear un modelo de negocio que mantenga la esencia del ya existente, una empresa familiar, con un lugar determinado en el mercado desde hace tres décadas pero que pueda adaptarse a las necesidades actuales de un mercado con grandes competidores ya asentados, añadiendo así cambios mediante la investigación del mercado y sus competidores que permiten la evolución de la empresa. Por lo tanto, el objetivo final de este proyecto es aplicar un modelo de negocio que permita a la empresa familiar crecer. Este crecimiento se centrará en expandir geográfica y humanamente la empresa, estableciéndola en áreas donde este modelo de negocio tenga menos presencia y así poder llegar a un a un público nuevo con necesidades cambiantes.

3.METODOLOGÍA

La metodología empleada en el desarrollo del presenta trabajo ha sido recogida de fuentes diversas y ha resultado fundamental para la realización del trabajo y la consecución de los objetivos iniciales de este. Este trabajo es de tipo inductivo al tratarse de un texto fundamentado en argumentos y razonamientos con la intención de que lo más importante se encuentre al final.

Para la realización del primer apartado se estableció contacto directo con el gerente de la compañía Alvimaco Rent, David Alba Rodríguez, quien representa la segunda generación de la empresa familiar después del proceso de sucesión. La entrevista con él fue fundamental para comprender el origen de la empresa, su crecimiento y su situación actual, incluyendo datos económicos y la evolución a lo largo del tiempo de la empresa. Esta información obtenida ha permitido una mejor comprensión de la identidad y los valores que la empresa busca mantener a pesar de su expansión.

Para analizar el concepto de empresa familiar, además de su funcionamiento, se ha hecho una investigación mediante datos proporcionados por Deutsche Bank (DB, 2018), la Federación Europea de Empresa Familiar (EFB, 2018) y el Impulso Humano Empresarial (IHE, 2016). Además de información complementaria brindada por el gerente de Alvimaco Rent.

A continuación, se han utilizado diversas herramientas para analizar en profundidad el mercado en el que la compañía opera actualmente, que es el de alquiler de coches y otros vehículos, y el futuro esperado, con el objetivo de obtener una comprensión profunda de este mercado y de las oportunidades de crecimiento disponibles para la empresa. Para la realización de este apartado se ha hecho uso de sitios webs especializados en el mercado como Autorent, Norauto y Mapfre. Además, para el conocimiento de la situación actual del sector se ha optado por analizar información proveniente de tablas y datos publicados por la Asociación Española de Vehículos de Renting (AER, 2022). Igualmente, se ha hecho uso de información brindada por periódicos como ABC o el Diario de Transporte, entre otros.

Con la finalidad de realizar un análisis detallado del entorno interno y externo de la compañía, se han utilizado diferentes herramientas tales como: entrevista con el gerente de la organización para poder llevar a cabo el análisis interno. Para llevar a cabo el análisis externo, hemos hecho uso del análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y la estrategia Canvas-Blue Ocean. Finalmente, para resumir todo este análisis interno y externo se hace uso de la matriz DAFO y el análisis CAME y el desarrollo de estos mediante elaboración propia para obtener resultados.

Podemos añadir que para el análisis de la competencia existente en el mercado se han utilizado distintas fuentes de datos. En primer lugar, se han analizado datos

proporcionados por la Asociación Nacional Empresarial de Vehículos de Alquiler (ANEVAL, 2022), y la Industria del Automóvil (2022) los cuales se han recopilado a través de sus respectivas páginas web. Asimismo, se ha utilizado a gráfica proporcionada por Brand Finance Automotive Industry para analizar el crecimiento de las empresas del sector.

En relación con el análisis del público objetivo de la compañía, se han utilizado diversas fuentes de datos. En primer lugar, se han consultado las tablas de evolución del número y tipo de clientes del sector proporcionados por la Asociación Española de Vehículos de Renting (AER, 2022) para conocer el tamaño del mercado y sus tendencias. Asimismo, se ha evaluado el nivel de satisfacción de los clientes con las principales compañías del sector mediante una tabla proporcionada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2020) con el objetivo de entender las necesidades y preferencias de los consumidores. Además, se ha hecho uso información obtenida previamente del análisis DAFO para complementar este análisis. Para concluir este apartado, se ha procedido a analizar las zonas geográficas con mayor concentración de consumidores mediante los datos proporcionados en 2021 por la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER).

Para el desarrollo del apartado vinculado a la innovación no se ha hecho uso de fuentes externas ya que tanto las propuestas de mejora y las oportunidades de crecimiento han sido de elaboración y análisis propio.

Por último, para el desarrollo del modelo de negocio, ha sido necesario utilizar en diversas ocasiones el modelo Canvas realizado con anterioridad para conocer la situación competitiva de Alvemaco Rent tras redefinir su modelo de negocio.

Tanto la misión como la visión y los valores son elaboración propia. Igualmente, las propuestas de localización de este nuevo modelo de negocio han sido elaboradas de manera personal y analizadas posteriormente con el gerente de la empresa, David Alba.

4.LA EMPRESA

4.1. El origen de Alvemaco Rent S.L.

Nace en el año 1987 fundado por Benjamín Alba, que viendo la necesidad que existía en aquel momento, crea una empresa pionera en el suroccidente asturiano, alquilando en un

primer momento compresores, hormigoneras, rodillos compactadores, grúas, etc. Tras unos inicios duros, comienza la colaboración con diferentes fábricas, importando productos de otros países como Italia, Portugal, Francia, para su venta y alquiler en todo el territorio nacional. En sus primeros años ya está presente en las principales ferias, tanto del sector de la construcción como en distintas ferias o muestras provinciales y nacionales. Los comienzos fueron en Tineo, en unas naves en el centro del pueblo, donde al principio se compaginaba con las labores desarrolladas en un taller de estructuras metálicas. En el año 1989 se abrió un segundo centro de trabajo en Cangas del Narcea.

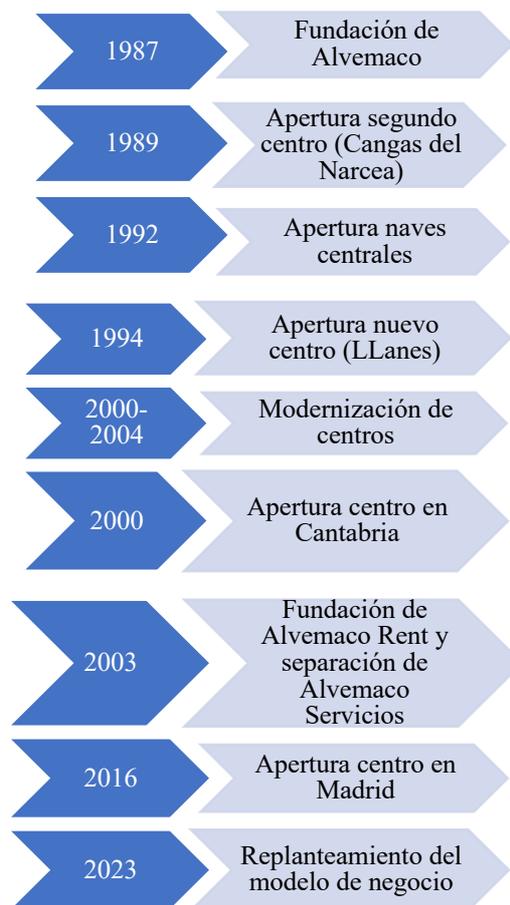
En una apuesta decidida y arriesgada por la mejora de las instalaciones y buscando un acercamiento a una población más numerosa y con más necesidades se inauguran en el año 1992 las naves centrales en Pruvia. En el año 1994 se amplía la red de centros con la incorporación de un almacén en Llanes, teniendo de esta forma cubierta toda la geografía asturiana. Con posterioridad, entre los años 2000 y 2004 se procede a la modernización de los centros de trabajo de Tineo, Cangas del Narcea y Llanes, con su ampliación y construcción de unas naves modernas y funcionales, acordes con los tiempos para poder día a día ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Sin embargo, Alvemaco Rent no se establece como una empresa registrada hasta pasado un año, es decir, en el año 2003. Las dificultades existentes en el sector de la construcción en España obligaron a la compañía a reinventarse y establecer un modelo de negocio nuevo, manteniendo el anterior. La esencia de Alvemaco vinculada al sector de la construcción se convirtió en Alvemaco Servicios y comenzó a operar de manera más reducida al centrar todos los esfuerzos en la recién creada Alvemaco S.L., vinculada al sector del alquiler de automóviles al percibir grandes oportunidades en este mercado.

Alvemaco Rent es una empresa que se dedica al alquiler de vehículos para empresas, organismos oficiales y particulares, especializada en alquileres de corta y larga duración. Sus oficinas de Madrid, Asturias y Cantabria ofrecen una amplia gama de vehículos para cubrir las necesidades de los clientes. Su larga trayectoria y experiencia, junto con diversos talleres especializados permiten a la compañía garantizar el un buen servicio y mantenimiento, además de interesantes oportunidades y servicios para el consumidor. Esta empresa familiar encuentra su origen en un pueblo asturiano de escasa población y ha ido creciendo progresivamente en los últimos años debido a la correcta toma de

decisiones de sus gerentes. Sin embargo, la compañía aún no ha dado el salto deseado. Como consecuencia, este trabajo se centra en la búsqueda de las mejores opciones que permitan a esta empresa familiar posicionarse en el mercado nacional y posteriormente, consolidar su firma en un mercado de mayor envergadura.

Figura 1. Representación cronológica de hechos importantes de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.2. Motivación detrás del TFG

Este TFG se centra en la búsqueda de las mejores opciones que permitan a esta empresa familiar posicionarse en el mercado nacional y posteriormente, consolidar su firma en un mercado de mayor envergadura. Por ello, dada mi estrecha vinculación con este proyecto, y con la intención de involucrarme en un futuro próximo, he considerado interesante hacer uso de los conocimientos adquiridos a lo largo de la etapa universitaria para ayudar y

favorecer el crecimiento de la compañía familiar. De esta manera, se trata de generar beneficios para la compañía mediante el conocimiento a la vez que se favorece un aprendizaje más personal en el sector.

5. EMPRESAS FAMILIARES

5.1. ¿Cómo funciona una empresa familiar?

Una empresa familiar es una empresa que pertenece a una o más familias, la cual o las cuales tienen el control. Estos negocios tienen una dinámica específica debido a la interacción de los lazos familiares y comerciales existentes en estas. En una empresa familiar, los miembros de la familia pueden desempeñar una amplia variedad de funciones, desde la gestión hasta la propiedad y la toma de decisiones estratégicas. En algunos casos, la familia también puede ser la principal fuente de financiación de la empresa, aportando capital y recursos.

Una característica clave de las empresas familiares es que las decisiones pueden ser impulsadas por factores personales y emocionales en lugar de las consideraciones comerciales. Esto puede incluir preocupaciones sobre la continuidad del negocio y la protección del patrimonio y la propiedad familiar. Además, las empresas familiares pueden verse influenciadas por diferentes factores culturales y valores familiares que las empresas no familiares no experimentan. Por ejemplo, la lealtad familiar y la protección de los bienes familiares pueden ser prioridades importantes. Para que una empresa familiar tenga éxito, es importante establecer una estructura de gobierno corporativo fuerte y transparente que ayude a separar los asuntos familiares de los asuntos comerciales. También es importante contar con un plan claro de sucesión comercial y transición para garantizar la continuidad del negocio en el futuro. Todo esto, conforma el funcionamiento de un negocio de carácter familiar, como es el caso de la empresa tratada en este trabajo: AlveMACO Rent S.L.

Las principales características de un negocio familiar se encuentran vinculadas al derecho a voto. La capacidad de voto reside en los miembros de la familia encargada del control de la compañía por haber sido los fundadores o por haber heredado el patrimonio. Se debe

tener en cuenta que el voto se puede poseer de manera directa o indirecta. Otra de las principales características es la obligación de que al menos uno de los representantes de la familia participe en la gestión o gobierno del negocio. (Rigotti, 2023)

Se trata de una empresa en la que el factor emocional y personal es relevante al haber experimentado una sucesión de una generación a otra, de padres a hijos, por lo que resulta imposible dejar ese factor de lado. Sin embargo, estos lazos familiares han potenciado su funcionamiento al transferir conocimientos de una generación a otra, y complementarlos de nuevos conocimientos y un pensamiento más actual. En el caso de Alvimaco Rent, es una única familia la que ha creado y controlado la empresa desde su comienzo hasta la actualidad, por lo que el proceso de crecimiento que se estudia en este trabajo presenta un carácter más sencillo al facilitar la cooperación y el entendimiento de los miembros. Como consecuencia, se observa que la trasmisión de valores, de la cultura y de la identidad de la empresa es una de las fortalezas que presenta esta empresa familiar, es decir, “El secreto del éxito de las empresas familiares radica en la clase de familia que es, y en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones” (Gómez-Betancourt, 2012). Sin embargo, una de las principales debilidades de esta compañía, al igual que ocurre con numerosas empresas de carácter familiar, es la dificultad para la financiación del proceso de crecimiento y expansión que se analiza en este trabajo.

5.2. Análisis de las empresas familiares: algunos ejemplos

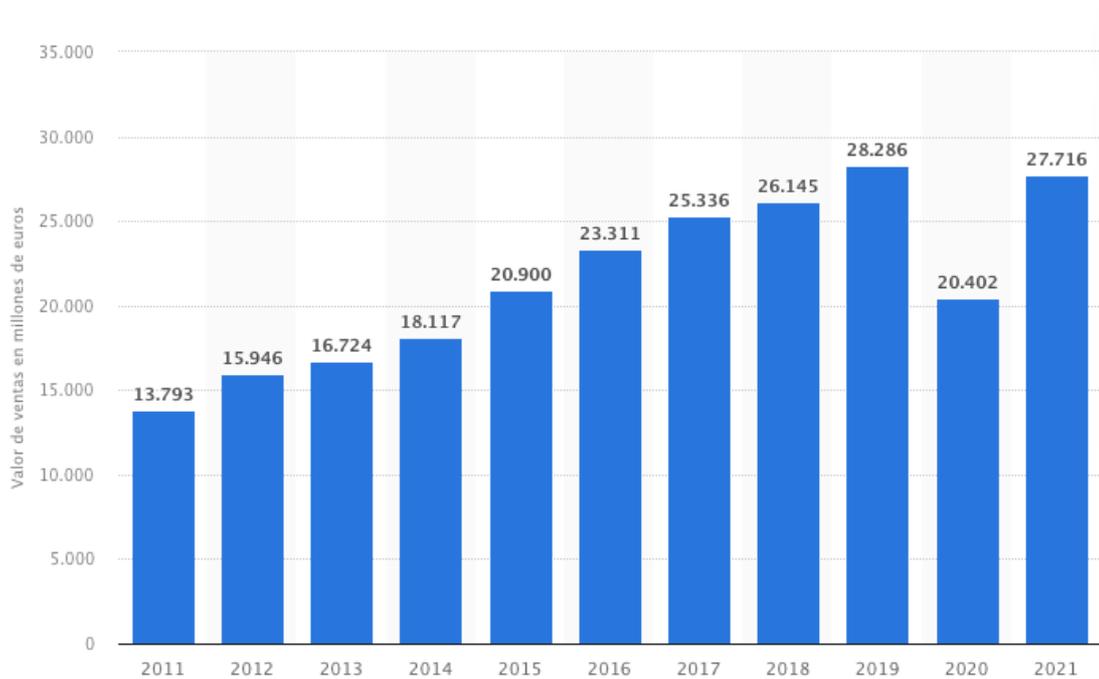
Para afirmar que el crecimiento de las empresas familiares es una realidad, es importante analizar los casos de algunas de las empresas familiares que más lejos han llegado.

- **Walmart:** Se trata del minorista de mayor tamaño a nivel internacional y la empresa familiar con más éxito de la historia. Su capitalización de mercado es de cuatro billones de dólares en la actualidad. Walmart fue fundada en 1960 por Sam Walton y la familia fundadora aún posee una fortuna de 237.000 millones de dólares. *Emprendedores* (2022). La compañía estadounidense que nació con la idea de llevar las tiendas de descuento de las grandes a las pequeñas ciudades cerró el año pasado con unos ingresos de 611.289 millones de dólares (alrededor de 574.000 millones de dólares al tipo de cambio actual) tras un aumento del 6,7 % el pasado año. En el cuarto trimestre, la empresa se aceleró, registrando

\$164.000 millones en ingresos, un 7,3% más. Jiménez (2023). El éxito de Walmart se basa en: descuentos constantes, lealtad del cliente y un servicio rápido y cercano. Además, siguen una estrategia de **ampliación de mercado** al tener como objetivo expandir su negocio a las principales ciudades y expandir las tiendas minoristas en todo el mundo. Casos exitosos (2021)

- **Mercadona:** La compañía comienza cuando la pareja formada por Francisco Roig y Trinidad Alonso, perteneciente al grupo Cárnicas Roig, deciden entrar en 1977 en el sector de los supermercados con un nuevo concepto de tienda. La compañía pasó a llamarse Mercadona y el negocio familiar se convirtió en una tienda de comestibles. (Burgos, 2021). En 2022, la compañía de supermercados físicos, junto con la venta online, incrementó un 11% las ventas del grupo en espacio estándar hasta los 31.041 millones de euros. De ellos, 30.304 millones corresponden al negocio en España y los 737 restantes a Portugal, donde ha permitido el desarrollo de 39 tiendas las ventas aumenten en un 77 %, además de haber creado 3.000 puestos de trabajo. (Mercadona, 2023). El crecimiento de Mercadona como empresa familiar la ha colocado entre las tres empresas familiares más exitosas de España, junto a Inditex y el Corte Inglés. La principal estrategia de crecimiento ha sido la **ampliación de mercado** al abrir nuevas tiendas físicas y la **diferenciación**, siendo el primer supermercado en establecer una plataforma online de compra.
- **Inditex:** Amancio Ortega y Rosalía Mera, junto a algunos familiares y al empresario José Antonio Caramelo, el fundador de Caramelo crearon Goa Confecciones en 1972. Tres años más tarde, en 1975, se inauguró la primera tienda Zara en A Coruña. Así comienza la historia del mayor éxito de la industria textil española. El grupo Inditex, que además de Zara incluye marcas como Pull and Bear, Uterqüe, Berskha, Massimo Dutti y Stradivarius, ha revolucionado el mundo del retail. (Vogue, s.f.). El grupo pasó de utilizar una estrategia de **diversificación** a través de nuevas marcas a lanzar categorías en torno a su marca. Zara aglutina todo el crecimiento de Inditex desde 2019 y ya supone el 73 % de su facturación. Zara tuvo unas ventas de 10.927 millones de euros en el primer semestre de 2022, incrementadas un 29%, lo que la convierte en la marca de mayor crecimiento de Inditex, que ya es responsable de 73.000 ventas. (Osorio, 2022). El crecimiento continuo de la empresa familiar se puede observar en la figura 4.

Figura 4: Evolución anual de los ingresos procedentes de las ventas de la empresa textil española Inditex desde 2011 hasta 2021 (en millones de euros)



Fuente: Statista, 2023

Como se puede observar en la figura 4, las ventas de Inditex no han parado de crecer y la única caída que experimentó la compañía fue en 2020, año de pandemia. El éxito de esta empresa nacida en una pequeña población de Galicia y actualmente presente en 6.500 tiendas en todo el mundo. Orús (2023).

5.3. Análisis de las empresas familiares: Factores que influyen en el éxito de las empresas familiares

Gracias a un estudio elaborado por Deutsche Bank (DB) y la Federación Europea de Empresa Familiar (EFB), se pueden distinguir los siguientes factores que favorecen el éxito las empresas de carácter familiar:

1. **Planificar una correcta sucesión.** Planificar una buena sucesión en una empresa familiar es esencial para garantizar la continuidad del negocio y evitar posibles conflictos familiares y empresariales, además de maximizar el valor de la empresa y proteger su riqueza.

2. **Mantenimiento del espíritu emprendedor.** Tener espíritu emprendedor permite tener una cultura corporativa basada en el compromiso y los buenos resultados.
3. **No retrasar la toma de decisiones.** Facilitar resoluciones rápidas que permitan a la empresa avanzar a largo plazo y asegurar el crecimiento de la compañía.
4. **No aislarse.** Tratar de suplir la escasez o la presencia reducida de recursos en las empresas familiares de tamaño reducido mediante el apoyo de “partners o socios.
5. **Tratar a los bancos como socios de la compañía,** no solamente como financiadores de esta.

Todos estos factores recogidos por RH Press (2018) suponen los principales factores de éxito de las empresas familiares.

5.4. Análisis de las empresas familiares: Factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares

Entre los factores que pueden llevar al fracaso a una empresa familiar y se deben evitar se encuentran los siguientes (Impulso Humano Empresarial, s.f.):

1. Falta de planificación. Ocurre cuando las estrategias y objetivos no están bien definidos a largo plazo.
2. Resistencia al cambio. Los padres suelen resistirse a las críticas y los hijos suelen sentirse limitados al no poder desarrollar sus ideas.
3. Mezcla de roles familiares y profesionales. En ocasiones, los lazos familiares existentes hacen que estos no puedan desvincularse del ámbito profesional y generan problemas en el funcionamiento de la empresa.
4. Carencias administrativas. El tamaño reducido y la falta de sistemas e infraestructuras pueden afectar al funcionamiento.
5. Control incorrecto. Los miembros de la empresa no siempre están capacitados para el control de esta.

6.MERCADO Y ÁREA DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA

6.1. Mercado de alquiler de automóviles en España: Origen y funcionamiento

El mercado de alquiler de vehículos basa su actividad principal en la acción de alquilar un vehículo, de determinadas características, a un cliente (empresa, particular o administración) por un periodo de tiempo determinado definido en contrato, generalmente prolongado, que puede oscilar entre unos días o unas semanas. Por lo

general, las sedes o establecimientos de estas compañías se encuentran en áreas con elevada afluencia de público, con gran interés turístico o que presentan un gran atractivo para el consumidor. Estas empresas pueden utilizar también los diversos canales online para ofrecer sus servicios. (Businesscoot, s.f.)

Las compañías de Rent-a-Car se centran en cubrir las necesidades de dos sectores diferenciados, el sector empresarial y el turístico. Este mercado se basa en la existencia de un lugar físico u online en el que opera una compañía o un particular de manera directa ofreciendo un servicio directo cliente o arrendatario o un servicio determinado solicitado por el propio cliente. En cuanto al precio, este se ve modificado en función del modelo de vehículo seleccionado; la duración establecida del contrato; los kilómetros que el vehículo ya posea; y los vehículos de sustitución existentes en caso de avería del alquilado. Norauto (s.f.)

Este mercado presenta actualmente una gran y prolongada historia, ya que su comienzo se remonta al siglo XX, con la creación de la compañía Hertz en 1918, la más antigua del mercado. El origen de este sector se remonta 1920, cuando surge la necesidad de reinventar mercados como el de telefonía o la maquinaria. El concepto de arrendamiento comenzó a utilizarse en 1920 a través de Bell Telephone System. A esta compañía le resultaba complicado vender sus teléfonos, por lo que comenzó a alquilarlos. IBM también arrendó sus equipos, pero llevó la idea más allá y les dio a sus clientes la oportunidad de reemplazar equipos tecnológicamente obsoletos por otros más modernos y de vanguardia. No obstante, la verdadera revolución en el alquiler se produjo en los años 60, cuando se popularizaron los alquileres de larga duración. En ese momento, el arrendador no cedería el vehículo al arrendatario hasta que este pagara gran parte de las cuotas mensuales. Esta fórmula se denominó “leasing”, que traducido al español significa “arrendamiento” En España, sin embargo, se decidió cambiar esta idea del renting. Esta segunda fórmula no incluía servicios ni aplicaba este alto valor residual y se denominó “renting”. En 1995, con la finalidad de establecer una regulación definida para este mercado en concreto, surge la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER). Autorent (2018).

6.2. Mercado de alquiler de automóviles en España: Ventajas

La aparición de este mercado ha generado una gran ventaja para el consumidor en la actualidad ya que ya no es necesario ser propietario de un vehículo personal para el transporte privado. Pese a que la ausencia de necesidad de compra de un vehículo es la principal ventaja del sector, también existen otras ventajas como las que se mencionan a continuación:

- La opción de cambio de vehículo al final del contrato, además de la posibilidad de prolongación de este.
- La amplia variedad de vehículos y de opciones de precio permite al consumidor seleccionar aquel que se adapte mejor a sus necesidades y circunstancias, es decir, se trata de un mercado con una actividad centrada en satisfacer los gustos del consumidor mediante un servicio especializado.
- La ausencia de gastos de mantenimiento, reparación por avería o cambio de neumáticos, además de la inexistencia de pago de impuestos o de los gastos de ITV.
- El importe de pago es fijo, no existen intereses, cuota de participación o extras.

Todas estas ventajas generan certidumbre para el cliente, además de generar tranquilidad y comodidad a los consumidores del sector. Mapfre (2022).

6.3. Mercado de alquiler de automóviles en España: Tipos de alquiler de vehículos

Dentro del mercado de alquiler de vehículos existen diversos modelos y tipos de contratos de alquiler. El continuo crecimiento de este mercado ha permitido aumentar la variedad no solo de compañías, sino también de modelos de negocio vinculados al sector, y que actualmente pese a no ofrecer el mismo servicio que Alvimaco, son áreas del sector que influyen a la compañía y es necesario analizar su funcionamiento.

El primer tipo de alquiler es el conocido como **habitual o tradicional**. La mayoría de los clientes usan un automóvil de alquiler cuando se van de vacaciones y necesitan un vehículo que permita recorrer nuevos territorios de manera sencilla. En este caso, se suelen ofrecer dos modelos principales de alquiler: un automóvil de reducido tamaño que permita recorrer zonas más turísticas o visitadas o vehículos más espaciosos que resulten más adecuados para familias o grupos de individuos. Este tipo de alquiler es el que más se asemeja al funcionamiento de Alvimaco, ya que la compañía presenta una gran

actividad en el área de contratos de alquiler vinculados a turismos y contratados por particulares. Dopazo (2018)

El **alquiler para profesionales** es otro de los tipos de alquiler de vehículos existente en el mercado actual. Este tipo de alquiler se basa en un simple proceso al pedir un vehículo, ya sea un turismo, un todoterreno, una furgoneta o un monovolumen, para la posterior realización de un trabajo de transporte. Existen empresas que solicitan un coche especial, para mover grandes mercancías. En este sector, destacan compañías de renting como Rent Vallès, que se dirige sobre todo a empresas de transporte y servicios. Este nuevo modelo de renting ha logrado un gran posicionamiento en el mercado al facilitar la actividad de otro mercado relacionado, el de los transportes. Diario de Transporte (2018)

Un tercer tipo de alquiler existente en la actualidad es el vinculado a un contrato de alquiler que puede realizarse **con o sin un conductor**, es decir, puede ser el propio particular el que procede a conducir el vehículo de alquiler o se puede contratar un servicio de “chófer” para el mismo servicio, lo que satisface dos necesidades posibles del cliente: hacer uso durante un periodo de un vehículo determinado, además de disfrutar del servicio sin necesidad de conducirlo. Este modelo de negocio se está estableciendo en el mercado mediante la cooperación entre empresas como se ha producido en el caso de Hertz junto a Dav, una empresa cuya actividad se centra en vehículos con conductor. Este modelo de negocio podría ser una nueva oportunidad para empresas de menor tamaño como es el caso de Alvemaco Rent, al tratarse de un servicio que aún no está presente en España y presenta escasa presencia internacional. Herrán, C. (2015)

El **alquiler de vehículos entre particulares** es otro de los sistemas de funcionamiento de las compañías de alquiler de vehículos. Este modelo de negocio innovador ha encontrado un buen posicionamiento en el mercado al ofrecer ventajas para los consumidores en relación con unos costes más bajos, mayor variedad de vehículos para alquilar y menor pérdida de tiempo en el proceso. El funcionamiento de este servicio es similar al de otras compañías como es Airbnb en el sector de alojamientos. Un propietario de un vehículo publica en una aplicación su servicio y disponibilidad de uso de su automóvil, para que posteriormente un arrendatario reserve este servicio y realice el pago correspondiente. Finalmente, las llaves son entregadas por el propietario. Herrán, C. (2015).

Otra de las ideas de negocio puestas en marcha por la compañía Amovens es el conocido como Free-Car, servicio que permite al cliente hacer uso continuo de un vehículo a cambio del pago de una tasa mensual fija. La principal ventaja que ofrece esta compañía es que, además de reducir costes y de evitar que el cliente realice un mayor desembolso mediante la compra de un vehículo, este puede subalquilar el mismo si lo desea. Herrán, C. (2015).

Todas estas opciones de alquiler de vehículos, junto con las compañías que las han puesto en marcha, se encuentran dentro del mercado de operación de AlveMACO Rent. Pese a que algunas de estas propuestas no afecten directamente a la empresa debido a que esta aún se encuentra en un territorio reducido dentro del ámbito nacional, resulta interesante profundizar en su análisis ya que pueden afectar negativamente o ser provechosas para la compañía en su búsqueda de expansión futura.

6.4. El mercado de alquiler de automóviles en España: Datos numéricos.

El mercado de alquiler de automóviles en España es un área que aún no ha logrado la evolución esperada, pero ha obtenido unos óptimos resultados en los últimos años y se espera un gran crecimiento en un futuro próximo. Los datos ofrecidos en 2023 por la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER) establecen que el parque de vehículos de este sector logró un crecimiento a cierre de 2022 del 7,15% respecto a 2021, con un 26,66 % de las matriculaciones de vehículos en España y alcanzando los 853.644 vehículos en el territorio nacional. Estos indicadores muestran el buen funcionamiento del mercado en el país y resultan atractivos para las compañías, entre ellas la analizada, además de impulsar su crecimiento. AER (2022)

Actualmente en España, las personas físicas o particulares representan el 52,19 % de los clientes del sector del renting de vehículos. Este indicador muestra la importancia que este modelo de consumidor representa para la compañía y la necesidad de ofrecer el servicio que mejor se adecue a sus necesidades. Además, las empresas españolas han representado en 2022 un 83,33% del parque de vehículos de renting, lo que resulta interesante para una compañía que además de carácter nacional, presenta carácter familiar. El crecimiento de este sector en el país se puede afirmar gracias al dato de

facturación ofrecido en 2022 por AER, estableciendo que la facturación del sector en el país ha sido de 3.452,48 millones de euros, superando en casi un 10% la cifra registrada en 2021 en la misma fecha. Espinos (2022)

Cuando una empresa busca establecer su lugar en el mercado, esta debe conocer el funcionamiento, la actualidad, y las tendencias de este. En los últimos dos años, como se puede observar en la tabla 1 sobre el peso de renting por segmentos (AER, 2022), el alquiler de los modelos de vehículos más tradicionales y comunes ha mantenido unos resultados notablemente similares. Sin embargo, es importante tener en cuenta el crecimiento existente entre los años 2021 y 2022 en relación con los todoterrenos y los derivados, furgonetas o pick up. A pesar de que la variación en puntos porcentuales no es elevada y no ofrece datos claros, se debe tener en cuenta que la demanda de estos modelos puede estar en alza y puede resultar interesante penetrar en ese sector del mercado. AER (2022)

Tabla 1: Peso del renting por segmentos (años 2021 y 2022)

CUOTA SOBRE TOTAL DE MERCADO	ACUM. JUNIO 2022	ACUM. JUNIO 2021	VARIACIÓN EN PUNTOS PORCENTUALES
Turismos	26,20%	25,71%	0,49
Todoterrenos	23,37%	19,22%	4,16
Derivados, furgonetas y pick up	33,80%	29,92%	3,88
Veh. Comerc. Ligeros <=3,5Tn	21,51%	20,85%	0,65
Veh. Industriales >3,5Tn	10,86%	11,31%	-0,44

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos (AER, 2022)

Como último concepto relevante para tener en cuenta al analizar la situación actual del mercado, se debe tener en cuenta la relevancia actual de los vehículos menos contaminantes, como son los coches híbridos o eléctricos. (Tabla 2)

Tabla 2: Peso de matriculaciones de vehículos de energías alternativas (eléctricos, híbridos, gas, hidrógeno) en 2021 y 2022

	RENTING		TOTAL MATRICULACIONES	
	Peso a junio 2022	Peso a junio 2021	Peso a junio 2022	Peso a junio 2021
Vehículos de energías alternativas	32,14%	25,49%	34,90%	26,66%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos (AER)

Como se puede observar en la tabla 2, tanto el peso del renting como el del número de matriculaciones de vehículos de energías alternativas ha aumentado de manera notable en el periodo de un año desde junio de 2021 a junio de 2022. Se espera además que este crecimiento continúe en 2023 y siga aumentando en cada periodo ya que estos nuevos modelos han encontrado un gran posicionamiento en el mercado. (AER,2022)

Pese a que la concienciación de la sociedad acerca del cambio climático es cada vez más notable y las ventas de vehículos electrificados acumulan 70.278 unidades en 2022, con un 10,17 % de peso en el sector y un aumento del 14,7 % respecto al año anterior, la reticencia existente hacia estos vehículos y la preferencia por los de carácter tradicional sigue siendo un factor de gran relevancia. ANFAC (2022) Sin embargo, se considera que la presencia de coches eléctricos en el mercado será cada vez más elevada y la movilidad sostenible se irá incorporando de manera paulatina al sector mediante la puesta en funcionamiento de infraestructuras óptimas de recarga que faciliten el proceso, por lo que es esencial para las empresas del mercado, entre las que se encuentra Alvimaco Rent, tener en cuenta la posible necesidad futura de incorporación de este tipo de vehículos para reducir la huella ambiental.

6.5. El mercado de alquiler de automóviles en España: Características generales del mercado.

Tras el análisis numérico general de la situación en España, junto con la explicación de los motivos que han favorecido la expansión del sector, resulta interesante centrarse en las características generales del mercado.

El mercado de alquiler de coches en España es una industria con una elevada competencia y en constante crecimiento. Algunos de los aspectos que resultan clave para entender el funcionamiento y la dinámica de este mercado en España se presentan a continuación.

- **Competidores asentados:** El mercado de alquiler de coches en España presenta competidores asentados, con una forma de operación definida y un mercado ya establecido, es decir, se trata de un “red ocean”, por lo que diferenciarse resulta esencial. Además, existen grandes empresas que operan a nivel local, nacional e internacional ofreciendo precios bajos, como son Europcar, Hertz, Sixt, Avis o Enterprise entre otras.
- **Los precios no son regulares ni están predefinidos:** Los precios varían según la temporada, la duración del contrato de alquiler, el modelo de coche alquilado y la ubicación de la empresa de alquiler dentro del territorio nacional: La temporada alta de turismo suele ser en verano y los precios suelen ser más elevados debido a la mayor demanda.
- **Existen rigurosos requisitos legales para optar a un contrato de alquiler de un vehículo:** El primer requisito es que el conductor debe tener al menos 21 años, además de tener su permiso de conducir en vigor. Del mismo modo, es necesario presentar una tarjeta de crédito para los depósitos y los pagos de alquiler.
- **Oferta amplia de cobertura de seguros:** Las empresas de alquiler de coches en España ofrecen una gama de opciones de cobertura de seguro que los clientes pueden seleccionar, siendo las opciones un seguro a todo riesgo, a terceros y protección frente a robo por lo que resulta esencial leer los términos del seguro antes de firmar el contrato.
- **Opciones de reservas variadas:** Las reservas se pueden llevar a cabo online o por teléfono y algunas empresas de alquiler de coches también tienen oficinas en diversos lugares, generalmente de carácter turístico.

- **Opciones para dejar el coche una vez finalizado el servicio:** la mayoría de las empresas de alquiler de coches en España permiten al cliente dejar el coche en un lugar diferente al que lo recogió, pero esto puede suponer un cargo adicional.
- **Llenado del depósito:** generalmente, también es importante que el cliente entregue el automóvil con el mismo combustible con el que se entregó y que esté en buenas condiciones.

En general, el mercado de alquiler de coches en España es extremadamente competitivo y se ofrece a los clientes una gran variedad de opciones, pero antes de alquilar un coche es importante leer detenidamente los términos y condiciones para evitar sorpresas desagradables. Northgate (2022)

6.6. El mercado de alquiler de automóviles en España: Factores impulsores y retos

Factores impulsores del crecimiento:

Los motivos impulsores del crecimiento de este sector en el mercado son diversos, algunos han estado presentes a lo largo de los años, y otros han aparecido en estos últimos años debido a la nueva realidad establecida tras la pandemia generada por el Covid-19.

- **La pandemia:** A pesar de que este sector siempre se ha visto beneficiado por la demanda por parte de organismos e instituciones nacionales, la pandemia ha hecho que algunos sectores como es el sanitario demanden un mayor número de automóviles debido a mayores necesidades por parte de la población. (referencia)
- **Impulso del turismo nacional y la mayor promoción de España al exterior:** esto ha favorecido la mayor afluencia de turistas y por consiguiente se ha producido una mayor demanda por parte de particulares, grupos o familias de vehículos por un periodo de tiempo determinado. El Gobierno espera que 2023 sea “el año del gran impulso”, y que las cifras continúen aumentando. Gobierno de España (2023)
- **La relación continua y de retroalimentación constante existente entre el turismo y este sector:** una mayor presencia de turistas genera una mayor estabilidad para las compañías. La presencia de aproximadamente 72 millones de turistas en el último año ha sido notablemente beneficiosa para el sector. Expansión (2023)

- **Mayor transparencia en el proceso y las mejores condiciones exigidas a las compañías que operan en España:** esto ha permitido en los últimos años la fidelización de clientes y la incorporación de nuevos, generalmente organismos, al asegurarse del correcto y legal funcionamiento de estas empresas.

Retos a los que se enfrenta:

Pese a que el crecimiento actual del mercado es notable y se espera un crecimiento futuro similar, existen problemas que afectan al sector en la actualidad y suponen grandes retos para este y para los negocios ya existentes. Entre ellos cabe destacar:

- **La escasez de automóviles nuevos:** este puede considerarse como el principal problema como consecuencia de la ausencia de algunos materiales como son los semiconductores. Ello imposibilita la finalización del proceso de producción del vehículo. Esta situación provoca que los empresarios no puedan recibir los automóviles solicitados para complementar o formar su flota y, por consiguiente, no puedan ofrecer este servicio a los clientes que lo soliciten. Mcloughlin (2021)
- **La incertidumbre existente en el mercado:** la crisis del mercado automovilístico en conjunto y la posible prolongación de esta dificultan el progreso y el funcionamiento de este mercado. A esto debe incluirse la pérdida de clientela que se produjo durante los años afectados por la pandemia y que aún supone un gran obstáculo para un sector en época de recuperación debido a la caída del 73,3 % experimentada por este mercado en 2020. Fleet People (2020)

Las sospechas de que esta crisis de producción continuaría en 2023 se han convertido en una realidad. La Federación Nacional Empresarial de Alquiler de Vehículos (FENEVAL) ha confirmado que la crisis continúa afectando a este sector y que en la actualidad existe una necesidad de 200.000 automóviles en el mercado para satisfacer la demanda, en concreto en países con una gran dependencia del sector turístico como es el caso de España. Lifona (2023). La imposibilidad por parte de los fabricantes de hacer llegar a las empresas de Rent a Car los vehículos solicitados derivan en flotas más reducidas, es decir, menor oferta y a un precio generalmente elevado. Montoro (2023)

El sector se enfrenta a una demanda cada vez más alta por la mejor situación sanitaria y económica internacional frente a una reducida oferta, lo que ha derivado en precios desorbitados, además de clientes que no logran hacer uso del servicio ofrecido por el sector. Si bien los elevados precios permitirán que el mercado no presente grandes pérdidas, con una facturación prevista de 1.800 millones de euros. Sin embargo, estos resultados económicos no se obtendrán gracias al correcto funcionamiento de mercado y las compañías, en concreto aquellas de pequeño o mediano tamaño, se verán perjudicadas de forma severa debido a los elevados costes a los que se enfrentan. El número de matriculaciones realizadas en 2022 es de 100.000 turismos, un 35 % más bajo que el año anterior en la misma fecha. Montoro (2022)

Todo esto ha provocado cambios en la estrategia de adquisición de vehículos como la compra de vehículos ya usados o el mantenimiento de vehículos de su flota actual. La solución más eficaz que han encontrado las empresas del sector es mantener su flota actual mediante contratos de renting más prolongados dejando también de vender coches, además de solicitar al gobierno una reducción del IVA del 21% al 10%, al igual que al servicio de transporte. Estas soluciones temporales serán notablemente perjudiciales para los clientes ya que supone el alquiler de vehículos con mayor uso y antigüedad a mayores precios debido a la crisis del sector. En un futuro próximo no se espera una mejora de la situación. De hecho, el presidente de Aneval, compañía formada por las compañías más grandes del sector en España: Hertz, Sixt, Europcar, Avis y Enterprise estableció que “la escasez de coches de alquiler puede repetirse el próximo verano”. Díaz-Laviada (2022).

Aun cuando la situación no permita tener grandes expectativas respecto al futuro del sector, se prevé una recuperación próxima y según ha establecido el presidente de Feneval, “el Rent a Car podrá volver a niveles prepandemia en 2023”. Europapress (2022).

Asimismo, se espera que, pese a la dura crisis actual por falta de semiconductores, microchips y por la necesidad de recuperación de las pérdidas generadas por la pandemia, el mercado del alquiler de automóviles parece encontrar mejores expectativas.

6.7. El mercado de alquiler de automóviles en España: Futuro del mercado.

La incertidumbre sobre este mercado es creciente ya que los pasados resultados no han mostrado una correcta evolución y la crisis de producción por parte de los fabricantes ha impedido el mantenimiento del correcto ritmo del mercado. Como consecuencia, la decisión tomada por un elevado número de empresas de producción de vehículos ha sido centralizar su actividad en la venta de vehículos a particulares que optan por la opción de compra, en lugar de continuar con sus acuerdos de cooperación con las empresas de renting, al tratarse de un mercado con una mayor rentabilidad.

La situación actual del mercado de renting de vehículos se puede apreciar a través de las declaraciones realizadas por el director general de Hyundai España, quién ha dejado claro que, a pesar de que se prevé que las ventas en el canal se dupliquen debido a la actual escasez de coches en las empresas de alquiler, la compañía no tiene intención de aumentar sus ventas a Rent-a-Car. De hecho, tienen la idea de cerrar el año con un volumen de 6.000 unidades, cifra similar a la del pasado año y no vender 12.000 unidades a los Rent-a-Car, ya que su prioridad es atender a la red de concesionarios. Satrústegui (2023)

Frente a estas declaraciones se encuentra la postura del presidente de Feneval, estableciendo que al contrario que el anterior, defiende que, como consecuencia de las expectativas de turistas, récord para 2023, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha establecido que se mantenga la venta de vehículos nuevos al Rent-a-Car en un 20 %, de modo que puedan seguir atendiendo la demanda. Barahona (2023)

El futuro próximo del mercado es aún incierto debido a las dudas existentes acerca de la llegada de los materiales necesarios a las productoras y, por consiguiente, los vehículos demandados a las empresas de alquiler. Sin embargo, resulta también interesante analizar la situación de este sector en un plazo más largo.

Así, en relación con el futuro general del mercado de renting, se deben tener en cuenta una serie de factores que tendrán una gran repercusión en el futuro de este.

- Por un lado, el sector del automovilismo se ha visto siempre influenciado por las **nuevas tecnologías y la innovación**, lo que ha obligado a las compañías del mercado a ser lo más vanguardistas posible para poder estar en sintonía con el resto de los competidores y para beneficiarse de las ventajas de estas tecnologías.

En relación con este concepto, las grandes empresas o las empresas con presencia internacional vinculadas a este sector presentan mayor facilidad de adaptación, además de mayores fondos. Como consecuencia, son las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de Alvimaco Rent, las que pese a encontrar más dificultades en relación con la modernización y la innovación, deben destinar parte de sus fondos para invertir en nuevas tecnologías y adaptarse a las actuales tendencias.

- Por otro lado, es necesario tener en cuenta **la demanda cambiante** en el mercado de renting, es decir, los gustos y exigencias de la demanda. En la actualidad, gran parte de los clientes han optado por dejar a un lado los modelos de coches tradicionales cuyo suministro era la gasolina o el Diesel, optando por vehículos híbridos o eléctricos. La mayor concienciación ambiental obligará a las compañías a adaptarse e incluir en su flota vehículos de movilidad sostenible si quieren satisfacer las necesidades del cliente. Al igual que en el anterior apartado, las empresas de mayor tamaño y capacidad se enfrentarán a menores obstáculos para incorporar estos vehículos a su flota. Sin embargo, las empresas de menor tamaño y flota más reducida deberán centrar gran parte de sus fondos a renovar su flota por lo que experimentarán un incremento en sus costes.
- Del mismo modo, al igual que en gran parte de los sectores en la actualidad, la **mejora en la atención y el trato con el cliente resultará uno de los factores esenciales** para tener en cuenta por las empresas. La presencia de más competidores y los distintos precios que estos ofrecen deriva en una mayor gama de opciones para el cliente, por lo que diferenciarse y ofrecer el mejor acuerdo y atención posible será esencial. Las compañías de renting, entre las que Alvimaco Rent está incluida, deben centrarse en generar facilidades para el consumidor como un mayor ajuste a sus preferencias, un proceso más dinámico y personalizado o una aplicación que permita facilitar y reducir los trámites.

En resumen, las compañías del sector deben centrar sus esfuerzos futuros en adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, invertir en innovación y nuevas tecnologías, además de saber dar respuesta a los cambios que se producen en la demanda, todo esto, mejorando la experiencia del cliente y tratando de fidelizar el mayor número de consumidores

posible. La diferenciación será más necesaria en pequeñas y medianas empresas (PYME). Entendidas estas como empresas que tienen a menos de 250 trabajadores, que su cifra de negocios anual no es superior a los 50 millones de euros o que su cifra total de activo anual no excede de los 43 millones de euros”. Reglamento UE de la Comisión (2022). Este es el caso de la empresa familiar Alvimaco Rent, que se enfrenta a una necesidad de diferenciación debido a la imperativa de encontrar un nicho en el mercado que les permita competir con las grandes empresas líderes en el sector desde hace décadas.

7. ANÁLISIS

Para establecer un nuevo posicionamiento en el mercado, Alvimaco Rent debe realizar un análisis exhaustivo tanto interno como externo. En primer lugar, es necesario llevar a cabo un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la compañía. Esto se logrará a través de una entrevista con el gerente de la empresa. Luego, se realizará un análisis del mercado utilizando diferentes herramientas. Primero, se llevará a cabo un análisis del entorno general utilizando la herramienta PESTEL. Luego, se realizará un análisis del entorno específico para evaluar la atractividad de la industria utilizando las 5 fuerzas de Porter. Finalmente, se analizará la competencia y la posición de Alvimaco Rent en relación con ellos a través de la estrategia Canvas-Blue Ocean. Todo este análisis se resumirá en la matriz DAFO, que mostrará las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Por último, se llevará a cabo un análisis CAME para definir las estrategias a implementar y lograr el posicionamiento deseado en el mercado.

7.1. Análisis interno

Para llevar a cabo el análisis interno, tal y como comentamos en la metodología nos hemos reunido con David Alba, gerente actual de Alvimaco, que es la persona que nos ha brindado la información necesaria sobre la compañía para darnos a conocer sus debilidades y fortalezas.

Así en cuanto a las principales **debilidades** podemos destacar:

- **Tamaño reducido:** lo que dificulta su mayor presencia en el mercado y, por consiguiente, su rentabilidad.

- **Escasa disponibilidad existente para personas con movilidad reducida:** su flota de vehículos no está adaptada a todas las situaciones y no posee modelos para todo tipo de demanda por lo que su público objetivo se ve reducido. Esta debilidad deriva en una nueva que es la que mencionamos a continuación.
- **Recursos económicos o humanos limitados:** la mejora de operaciones y crecimiento de la compañía se convierten en un proceso más complejo.
- **Falta de diversificación:** dependencia de una flota de vehículos y una presencia geográfica aún reducida convierte a Alvemaco Rent en una compañía en cierta medida vulnerable a la demanda del consumidor y a la competencia.
- **Gestión centralizada:** falta de estructura y ausencia de procesos bien definidos puede dificultar la gestión eficiente del negocio.

Fortalezas:

Las fortalezas de la compañía podemos distinguir entre las vinculadas a la satisfacción directa del cliente y las que no lo están. Si bien, cabe decir que la mayoría se encuentran vinculadas a la generación de ventajas y facilidades para el cliente, es decir, su principal objetivo es la satisfacción de aquellos que optan por su compañía.

Así, dado que Alvemaco Rent opta por diferenciarse de sus competidores ofreciendo a sus clientes determinadas facilidades que suponen fortalezas de la empresa. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- **Disponibilidad de vehículos con kilometraje ilimitado:** sus clientes pueden hacer uso de los vehículos de renting sin un límite de distancia permitida.
- **Vehículos de sustitución para los clientes:** La compañía dispone de vehículos de sustitución en caso de avería, mantenimiento o reparación del vehículo en contrato de renting.
- **Seguro, asistencia de viaje, gestión de multa y gastos de mantenimiento incluidos:** La compañía se encarga del seguro y de la asistencia de viaje, además de la gestión de cualquier multa originada y de otros gastos de mantenimiento.
- **Talleres propios:** Alvemaco Rent cuenta con talleres propios para posibles reparaciones, favoreciendo la calidad del servicio.

En cuanto a las fortalezas no vinculadas con la satisfacción del cliente, destacamos:

- **Fuerte cultura empresarial:** Alvemaco Rent cuenta con una fuerte cultura empresarial y unos valores compartidos, generando cohesión y compromiso entre sus miembros.
- **Elevado conocimiento del negocio y gran compromiso:** Todos los miembros de la compañía tienen un elevado conocimiento del negocio y se encuentran comprometidos, lo que permite una toma de decisiones más ágil y un mejor funcionamiento de la compañía.
- **Gestión personalizada y trato con el cliente cercano:** Al tratarse de una empresa familiar, la gestión del proceso es más personalizada y el trato con el cliente es más cercano.

Todas estas fortalezas permiten a Alvemaco Rent mantener una buena posición en el mercado dentro de un territorio geográfico reducido, además de lograr gran eficacia y eficiencia en su negocio.

7.2. Análisis externo: Entorno general, entorno específico y competencia

7.2.1. Análisis del entorno general: PESTEL

Para poder poner en funcionamiento un proceso de expansión y crecimiento en una compañía, es necesario conocer los factores externos que afectan a la compañía y a su capacidad de adaptarse a la realidad del mercado, es decir, conocer las amenazas a las que se enfrenta la compañía y las oportunidades que puede aprovechar. El análisis PESTEL, es una herramienta que permite conocer las diversas fuerzas a nivel macroeconómico que influyen en el negocio. Se trata de una herramienta útil para entender las fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales que afectan a un mercado en concreto. EAE (2022)

- **Político:** las reglas gubernamentales pueden afectar la competencia y el éxito del mercado de alquiler de automóviles. Por ejemplo, los requisitos de impuestos, permisos y seguros pueden afectar el costo de los servicios de alquiler de automóviles y, por lo tanto, afectar los precios y la demanda.

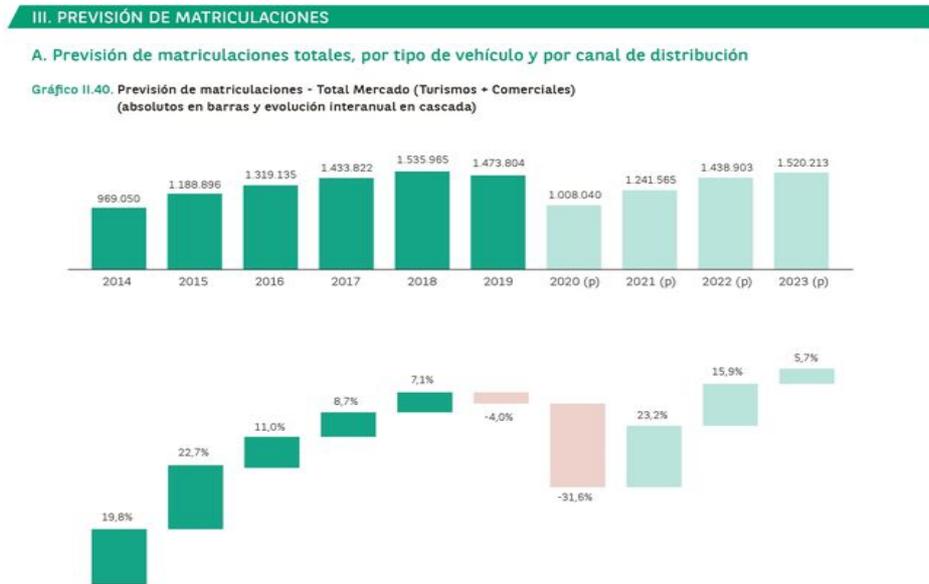
Las empresas de alquiler de vehículos en España deben contar con una licencia de actividad para operar legalmente y estar registradas en el Registro de Empresas de Alquiler de Vehículos de la Dirección General de Transporte Terrestre. Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2023).

Además, las empresas de alquiler de vehículos en España están obligadas a contar con un seguro que cubra los daños a terceros y a los vehículos alquilados. Esto es una oportunidad para Alveco Rent ya que la compañía, desde su fundación, se hace cargo de los seguros obligatorios y el cliente no se ve obligado a pagarlos.

Por otro lado, las empresas de renting de vehículos en España deben cumplir con las regulaciones fiscales, como el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y las tasas de impuestos especiales. (Northgate, 2022). Al igual que para el resto de las empresas del mercado, el pago de impuestos resulta una amenaza ya que estos resultan elevados y reducen sus beneficios.

- **Económico:** El mercado de alquiler de vehículos depende de la economía global y regional. Durante una recesión, los consumidores pueden ser más reacios a alquilar un vehículo, lo que reduce la demanda. Además, los cambios en los precios del combustible y la inflación pueden afectar los costos operativos y, en última instancia, los precios de alquiler.

Figura 5: Previsión de matriculaciones



Fuente: Arval Mobility Observatory, 2021

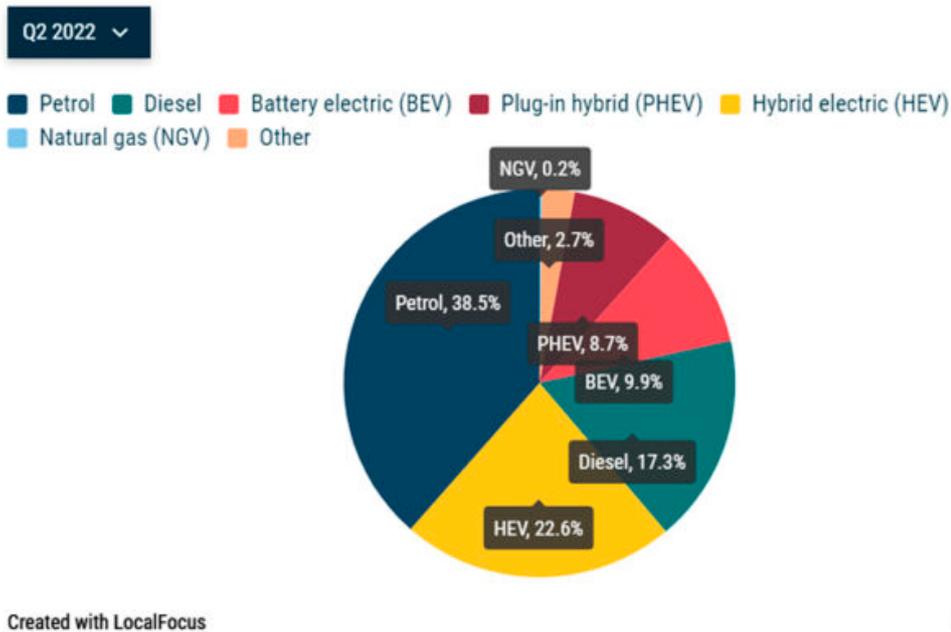
Como se puede observar en la figura 5, las previsiones de matriculaciones del mercado de renting en épocas de crisis sufren una notable caída de aproximadamente 500.000 vehículos. Arval Mobility Observatory (2021). La incertidumbre que una recesión en la economía genera en este mercado deriva en una caída de su actividad y de los resultados

económicos del mercado. Sin embargo, en épocas de mayor esperanza económica, como se espera en 2023, la confianza en el mercado vuelve y su actividad supera incluso las cifras registradas el año anterior a la crisis. Esto representa una amenaza para Alvimaco Rent ya que al no tratarse de un mercado estable que depende de la demanda de servicios que no son considerados esenciales por la población, la elevada incertidumbre hace que la compañía no pueda esperar un funcionamiento determinado del mercado en el periodo económico próximo.

- **Sociocultural:** Los cambios en las actitudes de los consumidores, las tendencias de viaje y los hábitos de gasto pueden afectar la demanda de alquiler de automóviles. Por ejemplo, una mayor conciencia ambiental puede aumentar la demanda de vehículos más duraderos y de bajo consumo de combustible. También es importante considerar el desarrollo del mercado hacia la economía compartida e iniciativas como el car sharing. Factores como los hábitos y preferencias culturales pueden influir en la elección de los consumidores de alquilar un vehículo. Otros como la evolución de las tendencias de movilidad, como la creciente preferencia por el uso compartido de vehículos y la preocupación por el medio ambiente, pueden influir en la demanda de alquiler de vehículos. Respecto a un Estudio de la Movilidad del Futuro de Europcar Mobility Group realizado en 2020 por el Mobility Institute en el que la predisposición por alquilar era un 21 %, la preferencia del consumidor por el alquiler en la actualidad ha aumentado un 23,3 %. Esto supone una nueva tendencia en el mercado que resulta una oportunidad para compañías de alquiler como Alvimaco Rent. Vivó (2023)

Además, en el ámbito social, el mercado de alquiler de coches también está sujeto a la normativa medioambiental. Por ejemplo, los límites de emisión de CO₂ pueden influir en las elecciones de los consumidores con respecto al tipo de vehículo a alquilar. Además, el cambio climático y la sostenibilidad son temas cada vez más importantes para los consumidores que pueden influir en sus decisiones de alquiler.

Figura 6: Cuota de mercado de vehículos de renting en 2022



Fuente: ACEA, 2022

La figura 6 nos permite ver que la cuota de mercado de los vehículos eléctricos (“Battery electric”) alcanza el 9,9 % en la actualidad. Por otro lado, los vehículos propulsados por diésel y gasolina suponen un total del 55,8 %, cifra que se espera que siga disminuyendo. La actual concienciación del mercado con la causa medioambiental genera una nueva tendencia en el mercado de renting: la demanda de vehículos eléctricos no contaminantes. De Aragón (2022). La mayor concienciación medioambiental supone una oportunidad para Alvemaco Rent ya que en la actualidad la empresa cuenta con una flota de vehículos eléctricos y puestos de recarga eléctrica.

- Tecnológico:** La tecnología puede afectar a la prestación y promoción de los servicios de alquiler de vehículos. Por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles para reservar y pagar alquileres de automóviles ha cambiado la forma en que los consumidores interactúan con los proveedores de servicios. También se está desarrollando tecnología de vehículos autónomos, que podría tener un gran impacto en la industria en el futuro. Teniendo en cuenta esta información somos conscientes, tal y como extraemos de otras fuentes. Cocherenting (s.f.) que el uso de nuevas tecnologías y aplicaciones móviles ha permitido a los clientes realizar reservas online y analizar todas sus opciones. Además, la implementación de nuevas tecnologías permitirá a los clientes hacer uso de servicios

adicionales como la recogida rápida de vehículos, detección de fallos de forma previa o mejorar la seguridad. Por lo tanto, se puede decir que existe una gran oportunidad ya que la tecnología ha permitido mejorar numerosos aspectos del mercado de alquiler durante todo el proceso que conlleva el proceso de alquiler de coches, desde la firma del contrato.

- **Ambiental:** Ante la realidad del cambio climático, las aseguradoras deben actuar para adaptarse a riesgos naturales extraordinarios como huracanes, terremotos, inundaciones, incendios provocados por el aumento de las temperaturas, etc., cuentas de resultados fuera de balance. Ante desastres naturales, España cuenta con el Consorcio de Compensación de Seguros, una entidad aseguradora pública estatal y adscrita al Ministerio de Economía que no tiene réplica en todo el mundo y que es la encargada de indemnizar a los damnificados por una catástrofe natural, siempre que tuvieran contratada una póliza sobre sus bienes (coches, motos, etc.) o sobre la vida de las personas. Las amenazas derivadas del cambio climático derivarán en un aumento futuro del trabajo de este consorcio. Bañares (2022).

Esta amenaza climática supone una clara amenaza para Alvimaco Rent ya que los seguros de su flota de vehículos tendrán una gran dependencia de la realidad medioambiental y no pueden tener control sobre ello.

- **Legal:** Las leyes pueden tener un impacto significativo en el mercado de alquiler de automóviles. Las normas de seguridad y los requisitos de seguros pueden aumentar el costo y la complejidad de las operaciones. Además, los acuerdos comerciales y las leyes de propiedad intelectual pueden afectar a la competencia y la innovación en el mercado. La regulación legal del mercado de renting varía según el país.

En España, por ejemplo, el renting de vehículos está regulado por la Ley 16/2011, de 24 de junio, de Contratos de Crédito al Consumo, y por la Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Además, el mercado de renting de vehículos en España también está regulado por la Ley 16/1987 de Ordenación de los Transportes Terrestres (LOTT), que establece las condiciones para la actividad del alquiler de vehículos con conductor y del alquiler de vehículos sin conductor.

El elevado grado de regulación legal existente en este mercado, además de todas las licencias necesarias para operar, suponen una gran amenaza para las compañías que

operan en él ya que supone un gran gasto monetaria, una prolongada espera para la recepción de los permisos y laboriosos trámites burocráticos.

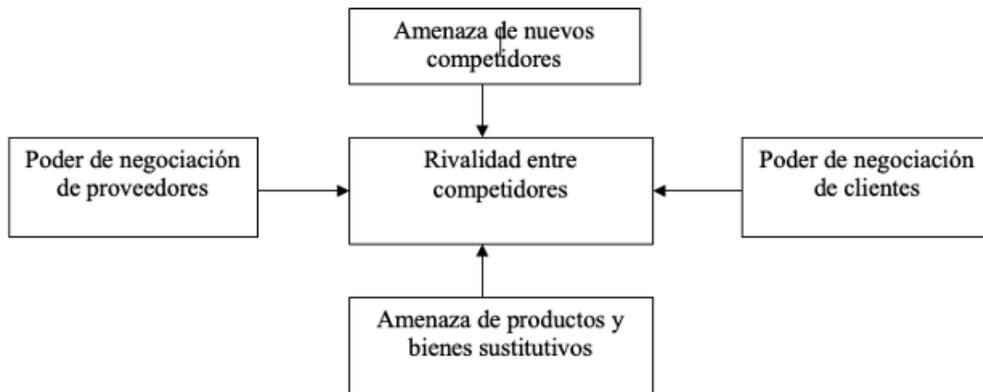
Se ha puesto en marcha una nueva ley centrada en la reducción de la contaminación producida por vehículos: la Ley del Cambio Climático y Transición Energética en España. Mediante la aprobación de esta ley, los turismos y vehículos comerciales ligeros con motores térmicos quedarán prohibidos a partir de 2040, con la finalidad de dar el paso definitivo hacia los vehículos eléctricos ya que los coches híbridos también se encuentran dentro de la prohibición de la nueva legislación. Cano (2021). Esto supone una gran amenaza para empresa de alquiler de automóviles como Alvemaco Rent ya que se verán obligadas a renovar su flota y deshacerse de los vehículos ya existentes, lo que supondrá un elevado gasto y una gran pérdida de bienes en la compañía.

En general, el mercado de alquiler de coches se ve afectado por diversos factores. Por lo tanto, Alvemaco Rent debe tener en cuenta todos estos factores que influyen en el mercado para tratar de beneficiarse de aquellos que puedan estar a su alcance, además de ser consciente de aquellos que puedan ser perjudiciales para su crecimiento territorial y económico.

7.2.2. Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis del microentorno desarrollada por el investigador Michael Porter que permite evaluar la competitividad de un mercado determinado. Las compañías, en este caso Alvemaco Rent, deben analizar y conocer en profundidad la competencia del mercado mediante un análisis estratégico a lo largo de su existencia. Para lograr este análisis estratégico y mejorar su posición en el mercado, los factores estudiados deben ser los siguientes: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y amenaza de productos sustitutivos. (ver figura 6)

Figura 7: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia (2022)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: MODERADA**

La entrada de nuevos competidores en el mercado depende de diversos factores como, por ejemplo, las barreras de entrada o salida de la industria. La amenaza de nuevos participantes en el mercado de alquiler de vehículos es moderada. Las barreras de entrada al mercado son relativamente altas debido a la necesidad de invertir en flota, infraestructura de mantenimiento, marketing y personal. Además, las barreras legales existentes en este mercado debido a la necesidad de numerosas licencias y permisos dificultan la entrada de nuevas compañías al sector. Sin embargo, la amenaza de nuevos participantes puede aumentar a medida que se reduzca el costo de nuevos modelos de vehículos como son los vehículos eléctricos o las preferencias de los consumidores cambien a un modelo de transporte más económico.

- **Rivalidad entre competidores existentes: FEROS**

La rivalidad existente entre los competidores en el mercado de alquiler de vehículos es feroz. Varias grandes empresas compiten por la cuota de mercado, lo que da lugar a una intensa competencia de precios y servicios (ver figura 2). Sin embargo, existen un dominio por parte de las empresas de mayor rentabilidad y mejores resultados en el

mercado ya que controlan gran parte de la cuota de mercado pese al aumento de competidores debido a la entrada de nuevas compañías, pero de menor tamaño. Como consecuencia, las principales compañías de renting siguen resistiendo pese a la creciente competencia. La concentración de poder de estas empresas especializadas que operan a nivel global supone una gran amenaza para las empresas de tamaño reducido al poder suscitar la creación de un modelo similar al monopolio por lo que la lucha de precios de las pequeñas y medianas empresas podrían verse perjudicadas.

Además, la competencia entre las cinco empresas con mayor cuota de mercado en España se ha reducido mediante la creación, como se ha mencionado con anterioridad, de la Asociación Nacional Empresarial de Vehículos de Alquiler (ANEVAL), lo que hace que su poder se vea aún más incrementado.

Sin embargo, la mayor cercanía con el cliente que ofrece Alvimaco Rent, además del mayor número de facilidades que ofrece por la necesidad de fidelizar a estos, hace que la compañía pueda mantener e incluso mejorar su posición en el mercado.

- **Poder de negociación de clientes: MODERADA**

El poder de negociación de los clientes en el mercado de alquiler de vehículos es moderado. Los clientes tienen cierto margen para negociar precios y servicios, pero la competencia general es feroz y las empresas de alquiler tienen una amplia gama de vehículos y servicios, lo que puede limitar la capacidad de los clientes para obtener los mejores precios. Pese a que el cliente de este mercado tiene un poder negociador moderado, es esencial ofrecer facilidades y ventajas para la fidelización de este. Como consecuencia, la cercanía con el cliente y las comodidades que oferta su servicio son unos de los objetivos principales de Alvimaco Rent para mantener a sus clientes y atraer nuevos.

- **Poder de negociación de proveedores: ELEVADO**

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de alquiler de vehículos siempre ha sido moderado. Sin embargo, la crisis de suministros del último año ha derivado en un mayor poder por parte de los proveedores. Las empresas de alquiler de

coches suelen tener una amplia gama de proveedores de vehículos, mantenimiento y otros servicios. Sin embargo, el costo de los vehículos y otros accesorios puede ser alto y afectar el costo total del alquiler.

Pese a que el poder de negociación de estos ha sido reducido en las últimas décadas, el sistema se ha visto modificado tras la pandemia. El poder de negociación de los proveedores ha aumentado debido a la crisis de suministros, lo que ha obligado a estos a centrar su actividad en ciertos sectores, optando por la venta a particulares. Como consecuencia, el poder de negociación de las compañías proveedoras ha aumentado en los últimos años.

Para AlveMACO Rent, los principales proveedores son los fabricantes, además de las aseguradoras y las diversas entidades bancarias. Sin embargo, la compañía reduce su dependencia de los proveedores al desarrollar talleres físicos propios para la reparación y mantenimiento de sus vehículos, anulando la subcontrata de otros talleres.

- **Amenaza de productos y bienes sustitutos: MEDIO**

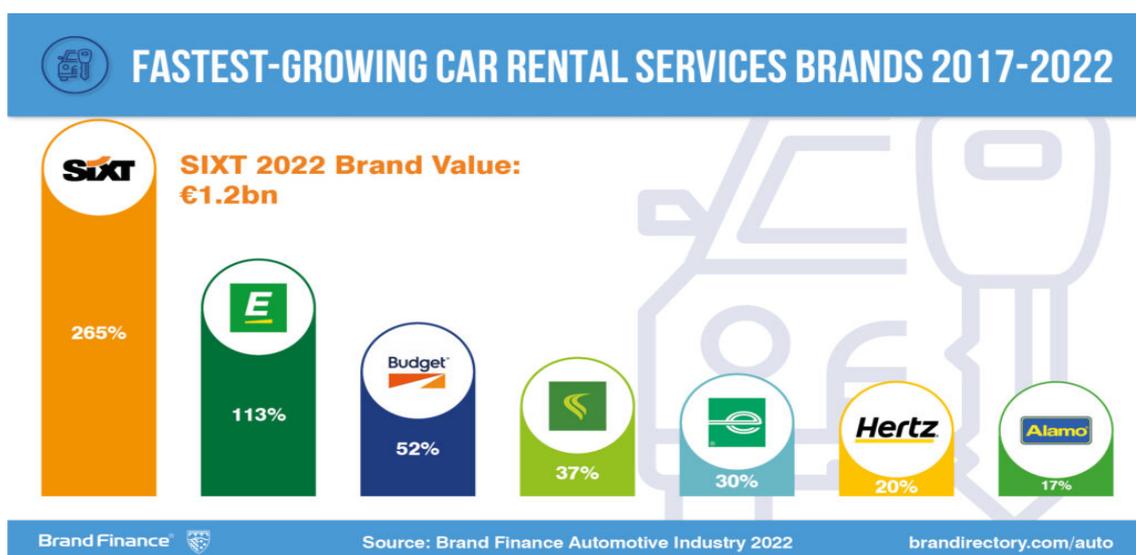
Los productos o bienes sustitutos son aquellos que “satisfacen conjuntamente un mismo tipo de necesidad, varían en el mismo sentido, aumenta la demanda de uno aumenta la demanda de otro”. Almoguera (2016).

En el sector del renting la amenaza de integración de productos sustitutos ha sido reducido ya que no existe otro producto o servicio sustitutivo con la misma oferta o que satisfaga las mismas necesidades. Sin embargo, los nuevos modelos de negocios actuales y la mejora del transporte público han aumentado la amenaza de productos sustitutos. El principal bien sustitutivo posible es el leasing o “arrendamiento financiero es un contrato de alquiler que incorpora una opción de compra a favor del arrendatario a ejercer al final del contrato”. El Economista, (s.f.). Sin embargo, el leasing permite el acceso a la propiedad del bien al final del contrato, servicio que el renting no presenta. Por otro lado, compañías como BlaBlaCar que fomentan el “car sharing”, es decir, compartir un mismo coche entre distintos particulares, han supuesto una reducción del número de coches alquilados. Otro bien sustitutivo para los coches de renting es el uso de transporte público, generalmente en ciudades. La reducción de precios de este y las mejoras establecidas en numerosas ciudades suponen un servicio sustitutivo. En menor medida, la compra directa de un vehículo también puede resultar un bien sustitutivo. Por lo tanto, existen ciertos bienes que pueden sustituir el servicio brindado por las compañías de renting.

7.2.3. Análisis de la competencia

El mercado de alquiler de vehículos nació como un sector muy centralizado y con empresas cuya actividad era muy similar, es decir, no existía un elevado grado de especialización o diferenciación. Esto derivó en el control de gran parte del mercado por un número reducido de empresas que establecieron las reglas del juego del sector de alquiler de automóviles. Sin embargo, las nuevas tendencias y los cambios en la demanda por parte de los clientes han generado nuevas vías de adaptación y crecimiento de nuevas empresas en el sector y ha obligado a las compañías ya posicionadas a reinventarse. Pese a la aparición de nuevas empresas que continúan en el proceso de hacerse un hueco en el mercado, las diez empresas de mayor tamaño y presencia siguen controlando el mercado del renting, con una cuota de mercado actual del 75%, es decir, teniendo un control casi total del mercado. En la actualidad, las cinco grandes empresas que conforman la Asociación Nacional Empresarial de Vehículos de Alquiler (Aneval) son: Sixt, Hertz, Europcar, Enterprise y Avis (ver figura 8). Estas presentan una flota de 94.000 vehículos disponibles, 542 oficinas de alquiler de vehículos, 26.000 empleados y una aportación al PIB de 5.000 millones de euros. (Aneval, 2022)

Figura 8: Compañías de servicio de alquiler de automóviles de mayor crecimiento entre 2017 y 2022



Fuente: Brand Finance Automotive Industry (2022)

Como se puede observar en la figura 8, la compañía con una mayor tasa de crecimiento global en la actualidad es Sixt, aumentando su valor de marca un 265 % de 2017 a 2022, al pasar de 318 millones de euros a 1.161 millones de euros. En la actualidad, Sixt es la compañía que ha logrado un mayor crecimiento y posee el valor más elevado en el mercado de alquiler de vehículos. Como consecuencia, Sixt es el competidor con mayor rentabilidad y mejor posicionamiento del mercado. Sixt (2022)

A continuación, se procederá a hacer uso de un Canvas-Blue Ocean con la finalidad de conocer en con más detalle a los competidores y así compararse con estos. Para empezar, es necesario identificar a los principales competidores (ver epígrafe 7.2.3). A continuación, seleccionamos los factores que consideramos críticos para tener éxito dentro de esta industria. Para esta selección, nos basamos en los estudios de la Organización de Consumidores y Usuarios (2020), resultando los siguientes factores críticos:

- **Precio:** Se trata del coste medio diario de las compañías. Se asignará una puntuación de 1 a aquellas empresas que den escasa relevancia a los precios elevados y mantengan un precio asequible. Por el contrario, la puntuación será elevada para aquellas empresas que establezcan precios elevados.
- **Variedad de flota:** La variedad de flota se refiere a la cantidad y tipos de vehículos que una empresa de alquiler de coches ofrece. Las empresas que ofrecen una amplia variedad de vehículos para adaptarse a las necesidades de sus clientes recibirán una puntuación más alta, mientras que aquellas con una flota limitada recibirán una puntuación más baja.
- **Distancia oficina-punto de recogida/entrega:** Se trata del recorrido que debe hacer el cliente desde la oficina de contratación del vehículo hasta el lugar de recogida o entrega de este. Se asignará una puntuación más baja a aquellas empresas con menor distancia.
- **Talleres propios:** La posesión de talleres propios por parte de las empresas hará que estas reciban una mayor puntuación. Por el contrario, las empresas que subcontratan este servicio recibirán menor puntuación.

- **Cobertura de seguro:** Las empresas que se hacen cargo del pago del seguro en el contrato de un cliente recibirán mayor puntuación que aquellas en las que el cliente debe pagar esa cantidad.
- **Atención al cliente:** Aquellas empresas que centran su actividad en mantener una adecuada atención al cliente y que establecen el correcto trato con el cliente como un factor relevante recibirán mayor puntuación que aquellas que no lo establecen como un objetivo.

Una vez identificados los factores críticos, procedemos a evaluar tanto a la competencia como a nosotros mismos en relación con estos factores, lo que nos permitirá visualizar el Blue Ocean. En la Tabla 3, se puede observar la evaluación que se ha realizado de cada competidor, incluyéndonos a nosotros, en estos factores críticos de éxito. Cabe destacar que se ha asignado una puntuación de 1 a 5, siendo 1 la evaluación más baja y 5 la más alta.

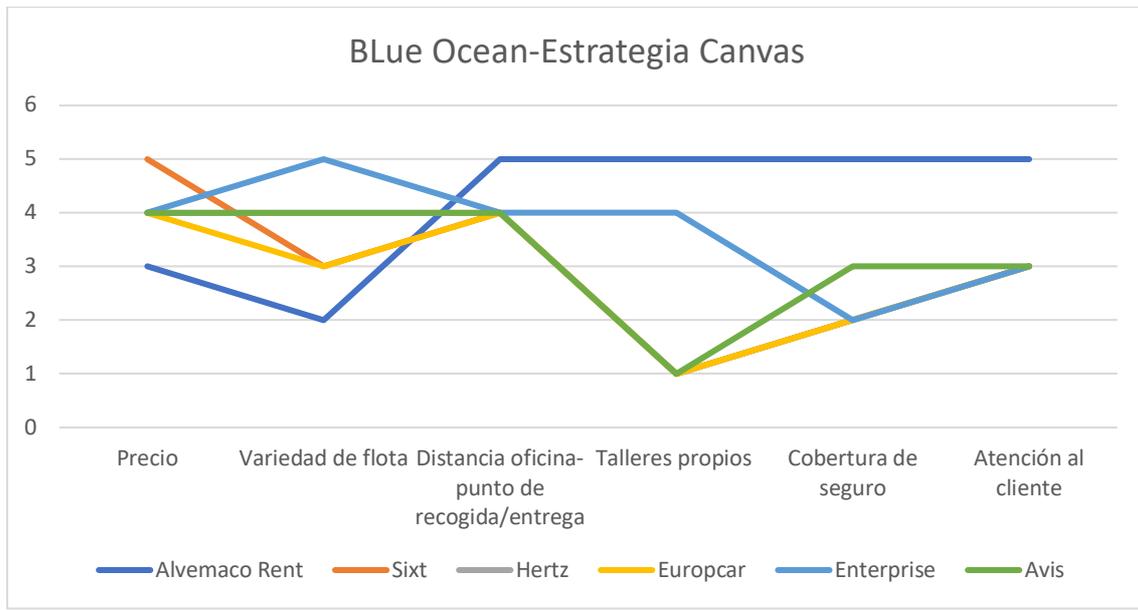
Tabla 3: Evaluación de los factores críticos de éxito para Alvemaco Rent y la competencia

Factores críticos de éxito	Alvemaco Rent	Sixt	Hertz	Europcar	Enterprise	Avis
Precio	3	5	4	4	4	4
Variedad de flota	2	3	4	3	5	4
Distancia oficina-punto de recogida/entrega	5	4	4	4	4	4
Talleres propios	5	1	1	1	4	1
Cobertura de seguro	5	2	2	2	2	3
Atención al cliente	5	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia, 2023

A partir de la tabla 3 podemos elaborar la siguiente representación gráfica (ver figura 8), que nos permite conocer la situación de cada compañía según los factores críticos de éxito.

Figura 9. Blue Ocean-estrategia Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2023

Este modelo nos permite ver que los factores clave de Alvimaco Rent mediante los cuales puede posicionarse en el mercado son los siguientes:

1. **Segmento de clientes:** El segmento de clientes serían aquellos que valoran la atención personalizada y el servicio de alta calidad en el alquiler de coches. Podrían ser turistas que buscan una experiencia única en su viaje, personas que necesitan un coche por un período prolongado de tiempo o empresas que buscan un servicio de alquiler de coches confiable. La atención personalizada y cercana con el cliente permite a Alvimaco Rent diferenciarse de las grandes compañías, con un trato más distante con el cliente final.
2. **Propuesta de valor:** La propuesta de valor sería la atención al cliente excepcional que ofrece la empresa familiar de alquiler de coches. La empresa podría ofrecer servicios personalizados de alquiler de coches, atención al cliente las 24 horas del día, la posesión de talleres propios y la ausencia de necesidad de subcontratar el

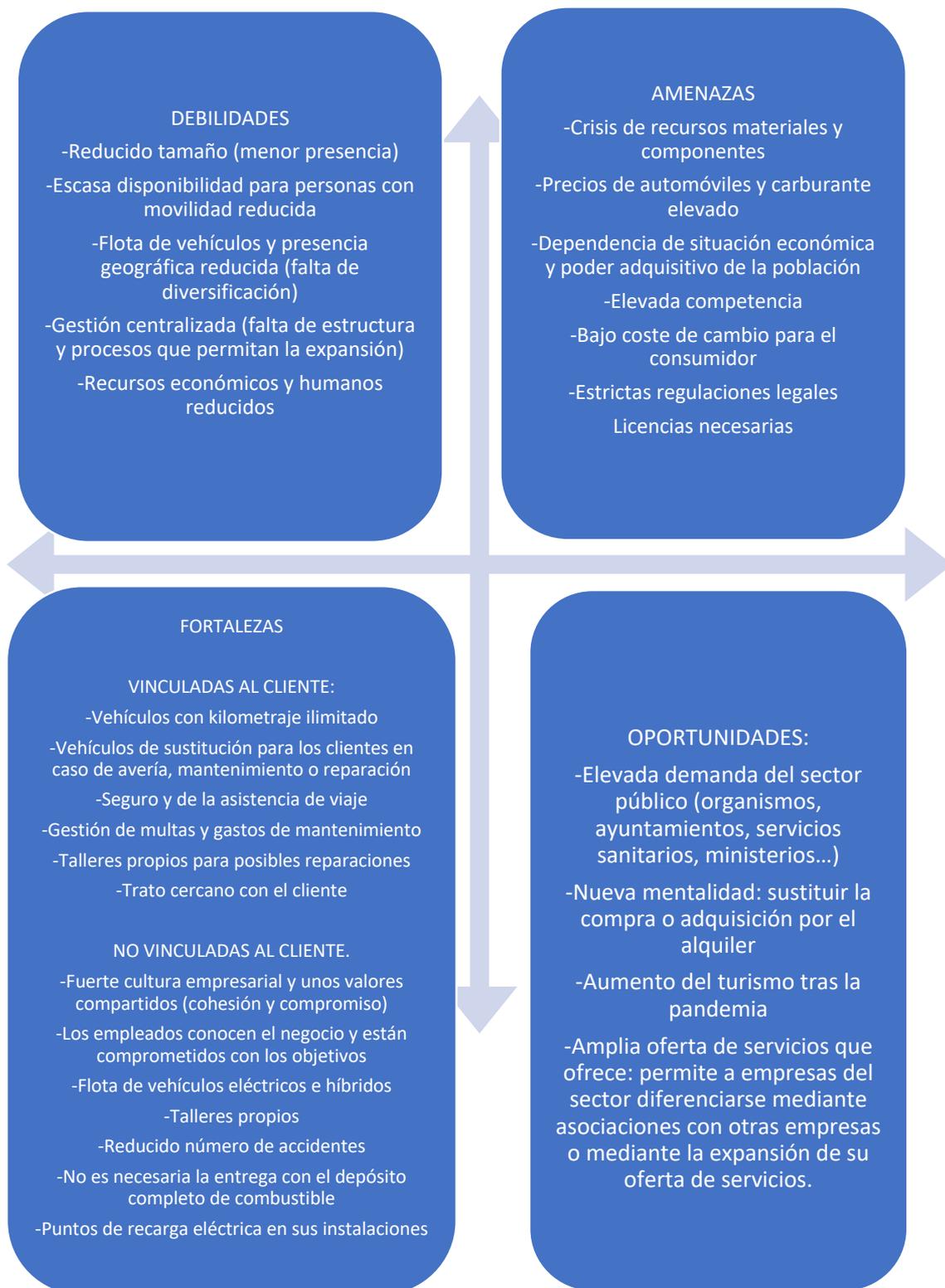
servicio como hacen las grandes compañías y el pago por parte de la compañía de la cobertura de seguro. Además, la ausencia de distancia del punto de recogida al de entrega al realizarse en las propias oficinas o a domicilio diferencian a Alvimaco Rent de las grandes compañías.

3. **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos serían los ingresos del alquiler de coches, así como las tarifas por servicios adicionales, como la entrega y recogida del coche en un lugar determinado, adentrándose así en un “blue ocean”.

7.3. Matriz DAFO

Finalmente, para cerrar el análisis interno y externo, tal y como indicamos al inicio vamos a hacer uso de la matriz DAFO que de un modo visual nos va a permitir ver cuál es la situación general de la compañía (ver figura 3) Conocer estos factores nos va a permitir comprender la ventaja competitiva que presenta la empresa y a posteriori, examinar cuáles son las estrategias o vías más adecuadas para su expansión y crecimiento

Figura 10: Matriz DAFO

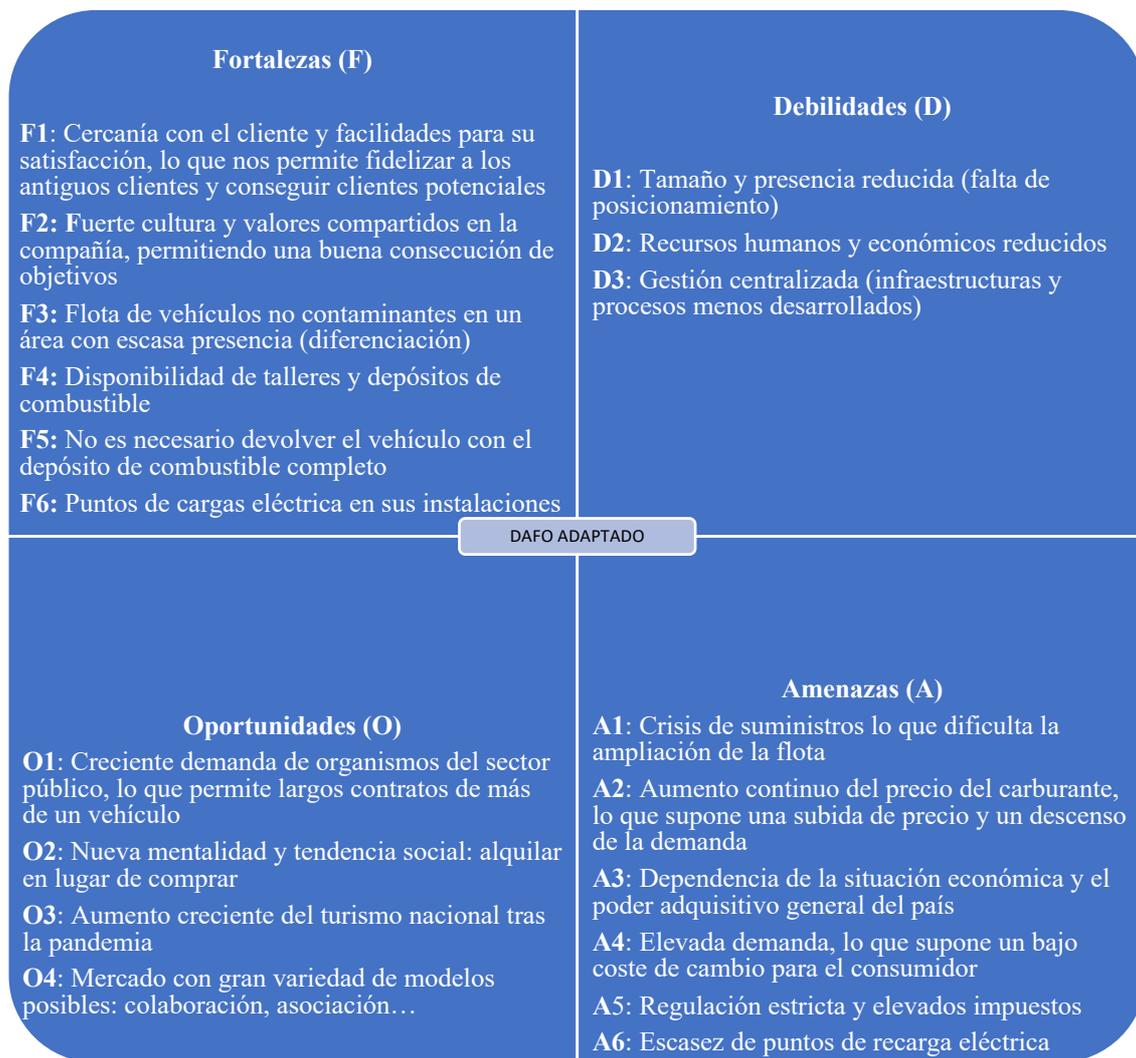


Fuente: Elaboración propia, 2023

7.4. Análisis CAME

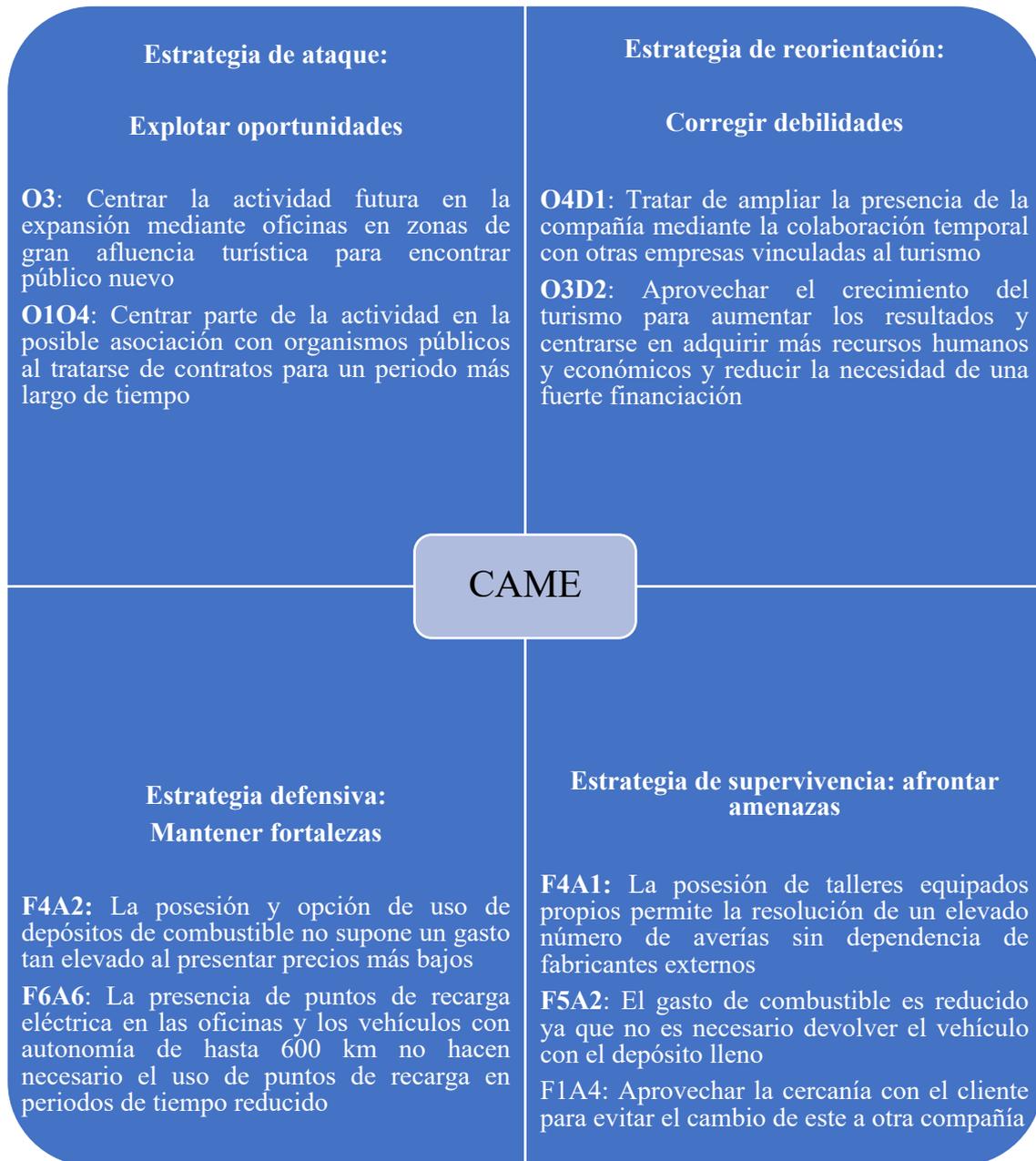
A continuación, mediante el uso del ya realizado DAFO, se procede a realizar un análisis CAME que permita desarrollar una estrategia que ponga en funcionamiento lo establecido en el DAFO. Para poder realizar el análisis CAME, es necesario clarificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Figura 11: DAFO adaptado a CAME



Fuente: Elaboración propia, 2023

Figura 12: Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia, 2023

9. PÚBLICO OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA

El público objetivo del mercado de arrendamiento de vehículos suele ser bastante amplio y diverso. En general, se trata de empresas cuya flota de vehículos debe estar al día y en buen estado para poder operar sin grandes inversiones de capital para su adquisición. Algunos ejemplos de audiencias potenciales para una empresa de arrendamiento de vehículos incluyen:

- Empresas de transporte y logística que necesitan vehículos comerciales para el transporte eficiente de mercancías.
- Las empresas que prestan servicios de transporte de pasajeros, como pueden ser los taxis o nuevas compañías como Uber o Cabify
- Empresas que necesitan vehículos para desplazar a sus empleados, por ejemplo, para visitar a clientes o proveedores o para realizar trabajos de mantenimiento o reparación en diferentes localizaciones.
- Negocios que necesitan vehículos para actividades comerciales, como venta ambulante o reparto a domicilio.
- Empresas que necesitan vehículos para investigación y desarrollo, como pruebas en carretera o mediciones en campo.
- Organismos públicos como ayuntamientos, órganos de gobierno, ministerios, o instituciones sanitarias.
- Particulares cuya actividad está relacionada con el turismo.

En general, el grupo objetivo del mercado de alquiler de vehículos son empresas de diferentes tamaños y sectores de actividad que necesitan un vehículo actualizado y en buen estado para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y rentable, además de personas físicas como autónomos o particulares. A continuación, en la tabla 4 se analiza la evolución del mercado por tipo y número de clientes.

Tabla 4: Evolución del parque de vehículos en renting por tipo de cliente (año 2021 y 2022)

	Al 30 de junio de 2021	Al 30 de junio de 2022	VARIACIÓN 30-06-2021/ sobre 30-06-2020
--	---------------------------	---------------------------	---

	PARQUE	PESO 2021	PARQUE	PESO 2022	Variac. Absol.	Variac. Relativa	Peso incremento
EMPRESAS Pequeñas (1-4 veh.)	176.561	23,22%	190.561	23,13%	14.000	7,93%	21,92%
Medianas (5 a 24 veh.)	134.691	17,72%	144.873	17,58%	10.182	7,56%	15,94%
Grandes (más de 24 veh.)	325.652	42,84%	351.229	42,62%	25.577	7,85%	40,04%
TOTAL PERS. JURÍDICAS	636.904	83,78%	686.663	83,33%	49.759	7,81%	77,89%
PERSONAS FÍSICAS (autónomos y particulares)	123.266	16,22%	137.387	16,67%	14.121	11,46%	22,11%
PARQUE TOTAL	760.170	100,00%	824.050	100,00%	63.880	8,40%	100,00%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos. AER (2022)

Como se observa en la tabla 4 proporcionada por la Asociación Española de Renting de Vehículos, el peso del parque de vehículos a junio de 2022 fue de 824.050 vehículos frente a los 760.170 en la misma en 2021, cifra que se ha logrado pese a no poder satisfacer toda la demanda debido a la escasez de oferta del sector. La tabla también nos permite analizar el parque de vehículos por parte de personas físicas como son los autónomos y particulares, que representan un menor peso dentro del mercado con tan solo un 16,67%, para el 2022, frente al 16,22 % del 2021. AER (2022)

Por otro lado, en cuanto a las personas jurídicas, las pequeñas empresas, aquellas con 4 o menos vehículos en su flota, representan un 23,14 %, logrando una mayor representación en el mercado, pero con un crecimiento inexistente en relación con los datos recibidos el año anterior, de hecho, en cuestiones de peso ha disminuido relativamente ya que en 2021 representaba el 23,22 %.

Dentro del sector empresarial son las medianas empresas las que presentan un menor peso en el mercado en relación con el parque de vehículos de renting con un 17,61% de penetración en 2022 y con crecimiento casi inexistente. En la actualidad, siguen siendo las grandes empresas las que tienen una mayor representación con un 42,62% del mercado, pero sin haber experimentado cambios en relación con el cierre del año anterior. AER (2022)

Como se puede observar en la tabla 4, los resultados registrados por la AER en relación con el peso de los parques de vehículos de los diversos clientes en el mercado no han registrado apenas modificaciones entre 2021 y 2022 por lo que se observa que el sector no ha experimentado grandes cambios en relación con sus consumidores. El motivo principal de esta falta de movimientos y operaciones es la crisis actual que afronta el sector y la ausencia de nuevos vehículos que incorporar a la flota de las compañías. Para analizar en profundidad la situación actual del mercado, es necesario comprender la evolución del número de clientes de este mercado, que es la que pasamos a mostrar en la tabla 5.

Tabla 5: Evolución del número de clientes (años 2021 y 2022)

	Al 30 de junio de 2021		Al 30 de junio de 2022		VARIACIÓN 30-06-2022/ sobre 30-06-2021		
	Núm. clientes	PESO 2021	Núm. clientes	PESO 2022	Variac. Absoluta	Variac. Relativa	Peso incremento
EMPRESAS Pequeñas (1-4 veh.)	103.795	43,71%	105.204	41,53%	1.409	1,36%	8,90%
Medianas (5 a 24 veh.)	12.478	5,25%	13.016	5,14%	538	4,31%	3,40%
Grandes (más de 24 veh.)	2.736	1,15%	2.895	1,14%	159	5,81%	1,00%
TOTAL P. JURÍDICA	119.009	50,11%	121.115	47,81%	2.106	1,77%	13,31%
PERS.FÍSICAS	118.474	49,89%	132.193	52,19%	13.719	11,58%	86,69%
TOTAL CLIENTES	237.483	100,00%	253.308	100,00%	15.825	6,66%	100,00%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos (AER, 2022)

Al igual que nos ha ocurrido al analizar la tabla 4 de datos ofrecida por la Asociación Española de Vehículos de Renting sobre la evolución del parque de vehículos, se observa que la evolución en cuanto a los clientes no es muy significativa entre 2021 y 2022 (ver tabla 5). Solo cabe mencionar que el número de clientes del mercado se ha visto ligeramente aumentado en el caso de las personas físicas, es decir, autónomos y particulares, pasando de un 49,98% a un 52,19%. En relación con las personas jurídicas, las pequeñas, medianas y grandes empresas, el mercado experimenta una caída de casi un 3%. Si bien como ya hemos mencionado, el mercado no ha experimentado grandes variaciones entre los dos últimos años. Como consecuencia, y tras analizar las tablas 4 y 5, el crecimiento del número de clientes en el mercado entre los años 2021 y 2022 ha resultado casi inexistente y el parque de vehículos del sector según las personas físicas o jurídicas que actúan como cliente tampoco ha experimentado grandes cambios.

9.1. Necesidades del mercado y servicios exigidos por los consumidores

Los servicios y necesidades de los clientes de alquiler de coches pueden variar según el tipo de negocio y el campo de actividad, pero en general los servicios más comunes demandados por los clientes (Organización de Consumidores y Usuarios, 2020) son:

- **Flexibilidad de la duración del contrato de alquiler:** Los clientes intentan adaptar la duración del contrato de alquiler según sus necesidades y pueden elegir un plazo de alquiler más corto o largo según su situación.
- **Amplia gama de modelos y marcas:** Los clientes buscan poder elegir entre una amplia gama de vehículos y marcas para encontrar el que mejor se adapta a sus necesidades.
- **Servicios de mantenimiento y reparación:** Los clientes agradecen que el alquiler incluya los servicios de mantenimiento y reparación del vehículo, para no tener que preocuparse por estas cosas y asegurarse de que los vehículos estén siempre en buen estado.
- **Servicio en carretera:** los clientes aprecian el servicio en carretera en caso de accidentes o percances para que los problemas se puedan resolver de manera rápida y eficiente.

- **Seguro de riesgo total:** los clientes quieren un seguro de riesgo total que les brinde la máxima protección contra imprevistos.
- **Servicios adicionales:** los clientes pueden solicitar servicios adicionales, como la instalación de dispositivos de navegación, la personalización de los vehículos con la imagen de la empresa o, en su caso, la disponibilidad de un vehículo de sustitución.

En general, los clientes del mercado de arrendamiento de vehículos buscan soluciones completas que les permitan tener una flota de vehículos actualizada y bien mantenida sin grandes inversiones de capital y sin preocuparse por problemas técnicos y de mantenimiento. Los servicios necesarios y necesidades pueden diferir según el cliente, pero en general se buscan soluciones flexibles, seguras y eficientes.

Como ya se mencionó con anterioridad en el apartado 7.1. al realizar el análisis interno, una de las principales fortalezas de Alvemaco Rent se basa en que gran parte de la actividad de la compañía se centra en la satisfacción del cliente y la cercanía con este. Alvemaco Rent ofrece contratos de alquiler flexibles y se encarga de los servicios de reparación y mantenimiento vinculados al vehículo. Además, la compañía se hace cargo de los gastos vinculados a las aseguradoras. La compañía ha buscado además diferenciarse de sus competidores mediante la incorporación de servicios adicionales como la falta de limitación en relación con el kilometraje del vehículo en el periodo de del contrato. Todo esto permite que el cliente perciba satisfacción al hacer uso del servicio que le empresa proporciona. Sin embargo, al tratarse de una PYME, su flota de vehículos es más reducida y no presenta una gama de modelos tan amplia, además de no contar con servicios como la asistencia en carretera.

Para comprender la relevancia que determinados factores tienen en relación con la satisfacción del cliente, es necesario analizar la satisfacción de los usuarios de las principales empresas del sector (ver tabla 6).

Tabla 6: Satisfacción con las compañías (alquiler sin incidencias)

	SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS (1-100)										
	Variedad de vehículos	Equipamiento del coche	Mantenimiento del coche	Condiciones del contrato	Cobertura del seguro básico	Tiempo de espera en el mostrador (oficina) antes de recogerlo	Distancia entre la oficina y el lugar de recogida del vehículo	Asistencia en caso de ayuda	Procedimiento para devolver el coche	Transparencia de la factura	Satisfacción
AUTOREISEN (1)	82	74	82	89	85	82	88	86	89	88	88
CICAR (1)	81	76	78	83	81	78	81	75	84	82	82
ALAMO	75	74	79	76	70	73	77	71	80	74	77
HERTZ	74	72	77	75	68	72	76	71	77	75	76
ENTERPRISE	70	70	74	73	65	70	74	70	75	73	75
EUROPCAR	73	71	75	74	67	72	76	71	76	74	75
AVIS	74	71	76	74	67	71	74	71	76	74	75
LOCAUTO (2)	73	71	76	74	67	71	73	71	74	73	75
THRIFTY	74	71	79	78	67	68	77	68	78	73	75
KEDDY BY EUROPCAR	70	70	75	73	67	71	72	64	75	72	74
SICILY BY CAR (2)	73	71	76	77	68	64	72	70	76	73	74
PEPECAR	68	68	71	71	64	72	70	69	74	71	73
SIXT	73	73	76	73	65	71	74	68	75	73	73
CENTAURO	70	71	73	71	63	66	70	67	72	70	72
BUDGET	69	68	72	71	64	67	72	66	73	70	72
FIREFLY	74	71	75	73	65	66	73	68	74	69	71
RECORDGO	76	76	71	73	55	71	67	63	78	68	70
DOLLAR	64	63	70	66	60	65	65	61	68	63	69
NATIONAL	63	64	70	68	65	68	67	65	69	67	67
GOLDCAR	69	67	71	66	57	61	69	63	71	64	64
INTERRENT	66	64	69	67	57	62	70	60	68	65	62

(1) Alquiler en las Islas Canarias. (2) Alquiler en Italia.

Mayor satisfacción  Menor satisfacción

Fuente: Organización de Consumidores y Usuarios (OCU, 2020)

Como se puede observar en la tabla 6, existen numerosos y diversos factores que determinan la satisfacción del cliente en el mercado de alquiler de vehículos. De hecho, las empresas que forman parte de ANEVAL, pese a ser aquellas con cuotas de mercado más elevadas, no se encuentran en su totalidad entre aquellas que generan una mayor satisfacción en el cliente. Compañías como Sixt, líder en el mercado, se encuentran en una posición baja y pese al elevado número de clientes que poseen, no siempre obtienen los mejores resultados en cuanto a la satisfacción de estos. En este caso, son empresas de menor facturación y tamaño como Autoreisen, Cicar o Álamo las que encabezan la lista.

Si bien es cierto que Álamo es una compañía estadounidense, tanto Cicar como Autoreisen son compañías españolas que solo operan en las Islas Canarias. Pese a su reducida presencia, su cuota de mercado continúa aumentando debido a las facilidades y servicios adicionales que ofrece a sus clientes y les diferencia de la competencia. Los datos ofrecidos por esta tabla permiten concluir en la idea de que si una compañía, independientemente de su tamaño, se centra en el cliente y sus necesidades, sus resultados pueden verse mejorados. (OCU, 2020)

9.2. Localización y comportamiento de usuarios potenciales

Para favorecer el desarrollo de un proceso de crecimiento y expansión de una empresa como Alvermaco Rent, que tan solo opera en el Principado de Asturias, además de poseer dos sedes en Cantabria y la Comunidad de Madrid, es necesario analizar dónde se encuentra la mayor concentración de clientes. Los datos proporcionados por la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER, 2021) permite conocer esta información mediante su ranking (ver tabla 7).

Tabla 7: Ranking de comunidades autónomas con mayor número de clientes de renting

Comunidad Autónoma	N.º clientes 2021	% cuota total en España
1. Cataluña	73.458	29,52%
2. Madrid	58.398	23,47%
3. Com. Valenciana	27.069	10,88%
4. Andalucía	26.239	10,55%
5. País Vasco	9.064	3,64%
6. Galicia	8.447	3,39%
7. Aragón	7.432	2,99%
8. Castilla y León	6.362	2,56%
9. Baleares	6.172	2,48%
10. Murcia	5.661	2,28%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos (AER), 2021

Según los números relacionados con la cantidad de clientes en la tabla 7, Cataluña continúa siendo la comunidad autónoma líder en esta estadística con un 29,52% frente al 23,47 de Madrid. Esto se debe a que el número de pequeños y medianos clientes comerciales (1-24 vehículos) y particulares sigue aumentando. (AER, 2021).

Tras analizar los datos proporcionados por la AER, se puede observar que las comunidades autónomas con más potencial para favorecer la expansión nacional de Alvimaco Rent son aquellas con grandes ciudades, como la Comunidad de Madrid, Cataluña o la Comunidad Valenciana. El elevado número de clientes no sólo se encuentra vinculado al sector turístico, sino que la demanda de vehículos de renting por parte de empresas de diversos tamaños también es elevada debido al desarrollo económico e industrial de estos territorios. Otras comunidades interesantes para la empresa son aquellas vinculadas de manera directa al sector turístico, donde primará el alquiler por particulares o personas físicas, como son Andalucía, País Vasco, Galicia o Baleares. Resulta esencial destacar que determinadas comunidades en las que el número de clientes del sector era reducido hasta el momento como es el caso de Aragón, han experimentado un gran crecimiento y resultan interesantes para el establecimiento de nuevas sedes de la compañía.

10.INNOVACIÓN Y CAMBIO

En principio, las empresas de carácter familiar pueden tener dificultadas para crecer o adaptarse a los cambios debido a la dependencia del fundador, la falta de acceso a las fuentes de financiación y la incapacidad para enfrentar cambios que superen la capacidad del negocio. Además, la falta de claridad de funciones o la falta de una sucesión ordenada también son motivos comunes de fracaso para este tipo de empresas, tal y como indica KPMG (2018) y tal y como hemos podido ver en el apartado 5.3.

Como consecuencia, para poder llevar a cabo un proceso de expansión nacional y de crecimiento de una PYME de carácter familiar, es necesario analizar todas las posibles vías de crecimiento para seleccionar la más adecuada y lograr un buen posicionamiento. Para incorporar estos cambios de manera eficiente, se debe hacer uso de herramientas como las diversas vías para el crecimiento de manera innovadora, es decir, tratando de encontrar un nicho dentro del mercado que no se encuentre tan explotado ya que el número de competidores del mercado es elevado.

10.1. Propuesta de mejora: estrategias que pueden permitir la expansión eficiente y sostenible de la empresa familiar

Existen diversas propuestas de valor que una empresa familiar de renting de vehículos puede considerar para mejorar su expansión, es decir, para centrar parte de su actividad en generar un mayor crecimiento. Algunas de ellas podrían ser:

1. **Ampliación de la flota de vehículos:** Una de las principales propuestas de valor para una empresa de renting de vehículos, como AlveMACO Rent, es contar con una amplia gama de opciones de vehículos disponibles para sus clientes. Si la empresa amplía su flota de vehículos, podrá ofrecer más opciones y adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes.
2. **Inversión en tecnología:** La inversión en tecnología puede ayudar a una empresa familiar de renting de vehículos a mejorar sus procesos, ofrecer una mejor experiencia de usuario y reducir costos operativos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de reservas en línea podría mejorar la accesibilidad y facilidad de uso para los clientes, la creación de una aplicación que facilite el proceso o un sistema que permita dejar los automóviles mediante el pago con la aplicación de la compañía sin necesidad de que la sede de la empresa esté abierta.
3. **Ofrecer descuentos por fidelidad:** La empresa podría implementar un programa de fidelidad para sus clientes habituales, ofreciéndoles descuentos y promociones especiales. Esto podría incentivar la repetición de compras y aumentar la lealtad de los clientes.
4. **Ofrecer un servicio de atención al cliente 24/7:** La empresa podría ofrecer un servicio de atención al cliente disponible las 24 horas del día, lo que podría generar mayor satisfacción en los clientes y diferenciar a la empresa de la competencia.
5. **Implementar un sistema de recomendaciones:** La empresa podría implementar un sistema de referidos, ofreciendo descuentos o beneficios especiales a los clientes que recomienden a nuevos clientes. Esto podría atraer a más clientes y generar un boca a boca positivo.

10.2. Vías de crecimiento y expansión:

Las vías de crecimiento posibles que podría utilizar Alvimaco Rent como herramientas de expansión son las siguientes:

1. **Diversificación de productos o servicios:** La empresa podría considerar la expansión en diferentes áreas de negocio y ofrecer una gama más amplia de productos o servicios, lo que podría aumentar sus ingresos y reducir la dependencia en una sola área.
2. **Ampliación de mercado:** La empresa podría considerar la expansión geográfica, buscando nuevos mercados para sus productos o servicios, lo que podría aumentar su base de clientes y generar mayores ingresos.
3. **Alianzas estratégicas:** La empresa podría considerar la creación de alianzas estratégicas con otras empresas que complementen su línea de negocio, lo que podría permitir el acceso a nuevos clientes, compartir recursos y reducir costos.
4. **Innovación:** La empresa podría considerar la innovación en sus procesos, productos o servicios, lo que podría generar nuevas oportunidades de crecimiento y una mayor diferenciación de la competencia.
5. **Digitalización:** La empresa podría considerar la digitalización de sus procesos y servicios, lo que podría aumentar la eficiencia y reducir costos, además de ofrecer una mejor experiencia de usuario.

Alvimaco Rent puede combinar algunas de estas vías de crecimiento, todas ellas aplicables a su modelo de negocio. Cualquiera de estas opciones son herramientas que pueden aumentar la presencia de la compañía y mejorar sus resultados. A esto, puede combinarse una estrategia de diferenciación combinada con otras herramientas de crecimiento.

En el caso de Alvimaco Rent, las vías de crecimiento aplicadas al nuevo modelo de negocio serán diversas y se combinarán para obtener los mejores resultados posibles. La primera será la **ampliación de mercado**, ya que una expansión en el territorio nacional es el principal objetivo de la compañía en la actualidad. Para que el crecimiento nacional de la compañía vaya de la mano de la segunda vía, **la innovación**, el proceso se compatibiliza con un modelo de negocio basado en economía colaborativa, es decir, “un modelo económico en el que, fundamentalmente, los usuarios se aprovechan de las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir, o alquilar bienes y servicios”. Santander (2021)

Aquí aparece la tercera vía de crecimiento del nuevo modelo de negocio de la compañía: **la digitalización**. Mediante la creación de una aplicación que facilite el desarrollo del proceso de renting y que permita que los usuarios se encuentren constantemente en contacto pudiendo hacer reseñas y recomendaciones, la empresa podrá adquirir nuevos clientes y lograr un mejor posicionamiento en las ciudades.

Por último, la empresa hará uso de una nueva herramienta que le permita aprovechar sus habilidades para generar posibilidades para el cliente: **la diversificación**. Para lograr una mejor posición en el mercado, AlveMACO Rent incorporará un servicio adicional en su actividad: la devolución del vehículo a cualquier hora en cualquiera de sus oficinas al pagar el importe por adelantado o en su página web, o la opción de entrega y recogida del vehículo en el domicilio. El cliente tan sólo deberá depositar una foto de que el vehículo ha sido entregado en uno de los espacios habilitados por la compañía cuando finalice su contrato, o, en el caso de preferir la segunda opción, facilitar los datos del domicilio a la compañía y la fecha y hora de entrega y recogida. Este segundo servicio supondrá un cargo económico extra debido al gasto de gasolina para la compañía.

11. NUEVO MODELO DE NEGOCIO

El nuevo modelo de negocio mantendrá la esencia inicial de la compañía: ser una empresa con valores familiares que dedica su actividad al renting de vehículos. Sin embargo, se añadirán nuevos servicios adicionales que permitirán a esta competir a un nivel más alto en el mercado y lograr un mejor posicionamiento.

Al funcionamiento actual del negocio se añadirá mediante la herramienta de digitalización una **nueva plataforma de operación**. Se creará la aplicación “AlveMACO Rent Now”. Mediante esta aplicación se facilitará el proceso de alquiler para los clientes lo que atraerá nuevos usuarios por las facilidades que proporciona, y permitirá la fidelización de aquellos existentes.

Además de la creación de la aplicación, se ofrecerá un nuevo servicio al cliente: **la posibilidad de entrega y recogida del vehículo en el domicilio del cliente**. La empresa podría ofrecer un servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio, lo que permitiría a los usuarios alquilar vehículos sin tener que ir a la oficina de la empresa. Este

modelo de negocio podría ser especialmente atractivo para los usuarios que no tienen tiempo o que prefieren no moverse de su casa u oficina, es decir, aquellos que buscan comodidad y facilidades. En relación con los factores analizados en el Business Model Canvas del apartado 7.2.3.

11.1. Misión, visión y valores de Alvemaco Rent Now

Misión: “Proporcionar a nuestros clientes un servicio excepcional que supere sus expectativas y necesidades de transporte. Para lograrlo, trabajamos con un equipo humano altamente capacitado para ofrecer un servicio rápido y eficiente tratando de ser líderes en el mercado de alquiler de vehículos, ofreciendo vehículos modernos y seguros con precios competitivos y flexibles que se adapten al cliente.

Nuestro objetivo de crecimiento es la expansión nuestra presencia en el mercado nacional, aumentando el número de centros y nuestra presencia en línea, lo que nos permitirá llegar a más clientes.

Fomentamos un ambiente de trabajo agradable, inclusivo y colaborativo. Además, fomentamos prácticas sostenibles en nuestras operaciones diarias, como el uso de vehículos eficientes. Nuestra filosofía: la honestidad, integridad y transparencia en todas nuestras operaciones, además de mejorar y evolucionar para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Nuestra ventaja competitiva se basa en la calidad de nuestro servicio, nuestros precios competitivos y la eficiencia de nuestro servicio al cliente”.

Visión: “Convertirnos en uno de los líderes de soluciones de movilidad en el mercado de alquiler de vehículos, ofreciendo una amplia gama de opciones de vehículos y servicios personalizados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

Los principales valores de la compañía serán muy similares a los existentes.

1. **Excelencia en el servicio al cliente:** Nos esforzamos por ofrecer un servicio excepcional en cada interacción con nuestros clientes, asegurando su satisfacción y fidelidad.

2. **Innovación y adaptabilidad:** Buscamos estar siempre a la vanguardia de la tecnología y la innovación, y adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado y de nuestros clientes.
3. **Responsabilidad social y sostenibilidad:** Somos conscientes de nuestro impacto en el medio ambiente y la comunidad, y nos comprometemos a ser responsables socialmente y sostenibles en todo lo que hacemos.
4. **Integridad y ética empresarial:** Nos esforzamos por ser honestos y éticos en todas nuestras relaciones comerciales, y mantener altos estándares de integridad en todo momento.
5. **Trabajo en equipo y colaboración:** Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde el trabajo en equipo y la cooperación son fundamentales para alcanzar nuestras metas y objetivos como empresa.
6. **Calidad y excelencia:** Nos comprometemos a ofrecer un servicio de alta calidad y excelencia en todo lo que hacemos, y buscamos constantemente maneras de mejorar y superar las expectativas de nuestros clientes.
7. **Flexibilidad y personalización:** Ofrecemos soluciones de movilidad personalizadas para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente, y somos flexibles en la forma en que adaptamos nuestros servicios para acomodar sus necesidades específicas.

11.2. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial de la compañía se centrará en los siguientes pilares:

1. **Diferenciación:** La empresa busca diferenciarse de la competencia al ofrecer servicios adicionales como la entrega y recogida de vehículos a domicilio y una aplicación que facilite el proceso de alquiler de vehículos.
2. **Personalización:** La empresa busca ofrecer soluciones de movilidad personalizadas para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente, y utiliza la tecnología para mejorar la experiencia del cliente. Mediante la creación de la aplicación los clientes podrán estar conectados, darse feedback, y conocer las experiencias del resto de clientes y sus recomendaciones de vehículos.
3. **Innovación:** La empresa busca estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación, y utiliza la tecnología para mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios.

4. **Expansión:** La empresa busca expandir su presencia en el mercado nacional e internacional, aprovechando su diferenciación y personalización para capturar una mayor cuota de mercado.

11.3. Localización

La empresa se encuentra en tres comunidades autónomas en la actualidad: Principado de Asturias, Cantabria y Comunidad de Madrid. Los buenos resultados en el Principado en sus inicios, al situarse tanto en la zona occidental, oriental y céntrica de la comunidad, le permitieron expandirse a Santander. Los buenos resultados registrados en ambas comunidades lanzaron a Alvimaco Rent a abrir una nueva sede en una de las comunidades con mayor público: Madrid, concretamente, en Morzarzal. La ubicación de sus oficinas en una zona con gran afluencia, pero con precios y costes más reducidos que en la ciudad, ha permitido a la compañía aumentar su rentabilidad.

En la actualidad, Alvimaco Rent busca darse a conocer en nuevos lugares del territorio nacional. Debido a la demanda existente, resultan interesantes los siguientes:

1. **Zonas turísticas:** Las zonas turísticas, como la costa mediterránea, las islas Baleares o las Canarias, pueden ser atractivas para una empresa de renting de vehículos debido al gran número de turistas que visitan estas zonas. Los turistas a menudo necesitan alquilar un vehículo para explorar la zona, lo que crea una demanda constante.
2. **Zonas urbanas:** Las zonas urbanas, como Madrid y Barcelona, son también interesantes para una empresa de renting de vehículos debido al gran número de residentes y visitantes que necesitan transporte. Además, la presencia de empresas y eventos importantes en estas ciudades crea una demanda adicional para los servicios de alquiler de vehículos.
3. **Zonas de negocios:** Las zonas de negocios, como las ciudades de Valencia, Bilbao y Sevilla, pueden ser interesantes para una empresa de renting de vehículos debido a la gran cantidad de empresas y empleados que necesitan transporte para desplazarse a sus lugares de trabajo.
4. **Zonas rurales:** Aunque la demanda puede ser menor que en zonas urbanas o turísticas, las zonas rurales pueden ser interesantes para una empresa de renting

de vehículos debido a la falta de alternativas de transporte público y a la necesidad de transporte para desplazarse por la zona.

Alvemaco Rent ya se encuentra presente en zonas rurales y en algunas ciudades como Santander o Madrid, por lo que la localización irá ligada a las zonas turísticas. Gran parte de la actividad actual de la compañía se centra en el alquiler de vehículos a empresas, por ello, en la expansión se busca encontrar un nuevo sector del turismo: el “turismo de playa” o “de verano”. El área de expansión de Alvemaco Rent se centrará en la costa andaluza, en concreto, en Málaga por diversos motivos.

1. Ubicación geográfica estratégica: Málaga está situada en la costa sur de España, lo que la convierte en un punto de conexión importante entre Europa, África y América Latina. Además, la ciudad cuenta con un aeropuerto internacional con gran afluencia.
2. Infraestructura y accesibilidad: Málaga cuenta con una buena red de transporte público y carreteras, lo que facilita la movilidad de los trabajadores y clientes. Además, la ciudad cuenta con un puerto importante y una estación de tren de alta velocidad (AVE).
3. Coste de vida: Málaga tiene un coste de vida más bajo que otras ciudades españolas, lo que podría traducirse en un ahorro para la empresa en términos de costes laborales y de alquiler de oficinas.

11.4. Business Model Canvas: nuevas modificaciones

El Business Model Canvas, inventado por Alexander Osterwalder en el año 2010, es una herramienta que permite crear nuevos modelos de negocio tras analizar diversos aspectos críticos para la puesta en marcha del proyecto.

Teniendo en cuenta todo lo dicho a lo largo del este TFG hemos considerado oportuno cerrar el mismo con un Business Model Canvas, incorporando en azul las nuevas cosas que pretendemos establecer en nuestro modelo de negocio y en negro dejando las que ya estaban y pretendemos mantener.

Así en cuanto al primer apartado del Business Model Canvas que pretende dar respuesta a la pregunta ¿qué ofrecemos? cabe decir que:

- Nuestra **propuesta de valor** es:
 - Servicio excepcional que supere las expectativas y necesidades de transporte de los clientes.
 - Vehículos modernos y seguros con precios competitivos y flexibles que se adapten al cliente.
 - Oficinas físicas de Alvimaco Rent Now para el alquiler de vehículos y atención al cliente.
 - Facilidad de alquiler de vehículos mediante la aplicación “Alvimaco Rent Now”.
 - Soluciones de movilidad personalizadas que satisfagan las necesidades únicas de cada cliente mediante las nuevas tecnologías
 - Servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio.
 - Plataforma online “Alvimaco Rent Now” para el alquiler de vehículos.

La siguiente pregunta es ¿A quién se lo ofrecemos? en este sentido contemplamos tres de los nueve componentes que son:

- **Segmentos de clientes:**
 - Personas físicas y jurídicas que necesiten alquilar un vehículo para sus desplazamientos.
 - Organismos públicos con contratos a largo plazo.
 - Usuarios que busquen comodidad y facilidades al alquilar un vehículo, como la entrega y recogida del vehículo en su domicilio.
 - Usuarios de aplicaciones en línea, es decir, un público generalmente más joven.
- **Relación con el cliente:**
 - Servicio al cliente excepcional que asegure la satisfacción y fidelidad del cliente.
 - Soluciones de movilidad personalizadas que satisfagan las necesidades únicas de cada cliente.
 - Tecnología que mejore la experiencia del cliente y facilite el proceso de alquiler de vehículos.
- **Canales de distribución:**
 - Oficina física para la realización del contrato y la atención al cliente.
 - Publicidad en medios tradicionales: la empresa también puede promocionar sus servicios a través de medios de comunicación.

- Aplicación y reservas en línea: una opción común y popular para los clientes que buscan alquilar un vehículo que permite facilitar el proceso y ofrecer facilidades para el cliente.
- Alianzas con otros negocios en el ámbito turístico.

La tercera pregunta es ¿Cómo lo vamos a hacer? Y para ello tenemos que tratar tres aspectos clave que son:

- **Actividades clave:**

- Mantenimiento y renovación de la flota de vehículos.
- Atención al cliente en las oficinas físicas de Alvemaco Rent Now.
- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma online “Alvemaco Rent Now”.
- Servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio.

- **Alianzas clave:**

- Alianzas con proveedores de vehículos para renovar y mantener la flota de vehículos.
- Alianzas con empresas del sector turístico que operen en otros ámbitos y su actividad sea complementaria para generar ofertas conjuntas.
- Alianzas con empresas de transporte para ofrecer el servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio.

- **Recursos clave:**

- Flota de vehículos modernos y seguros.
- Personal altamente capacitado para ofrecer un servicio rápido y eficiente.
- Oficinas físicas de Alvemaco Rent Now para el alquiler de vehículos y atención al cliente.
- Plataforma online “Alvemaco Rent Now” para el alquiler de vehículos.

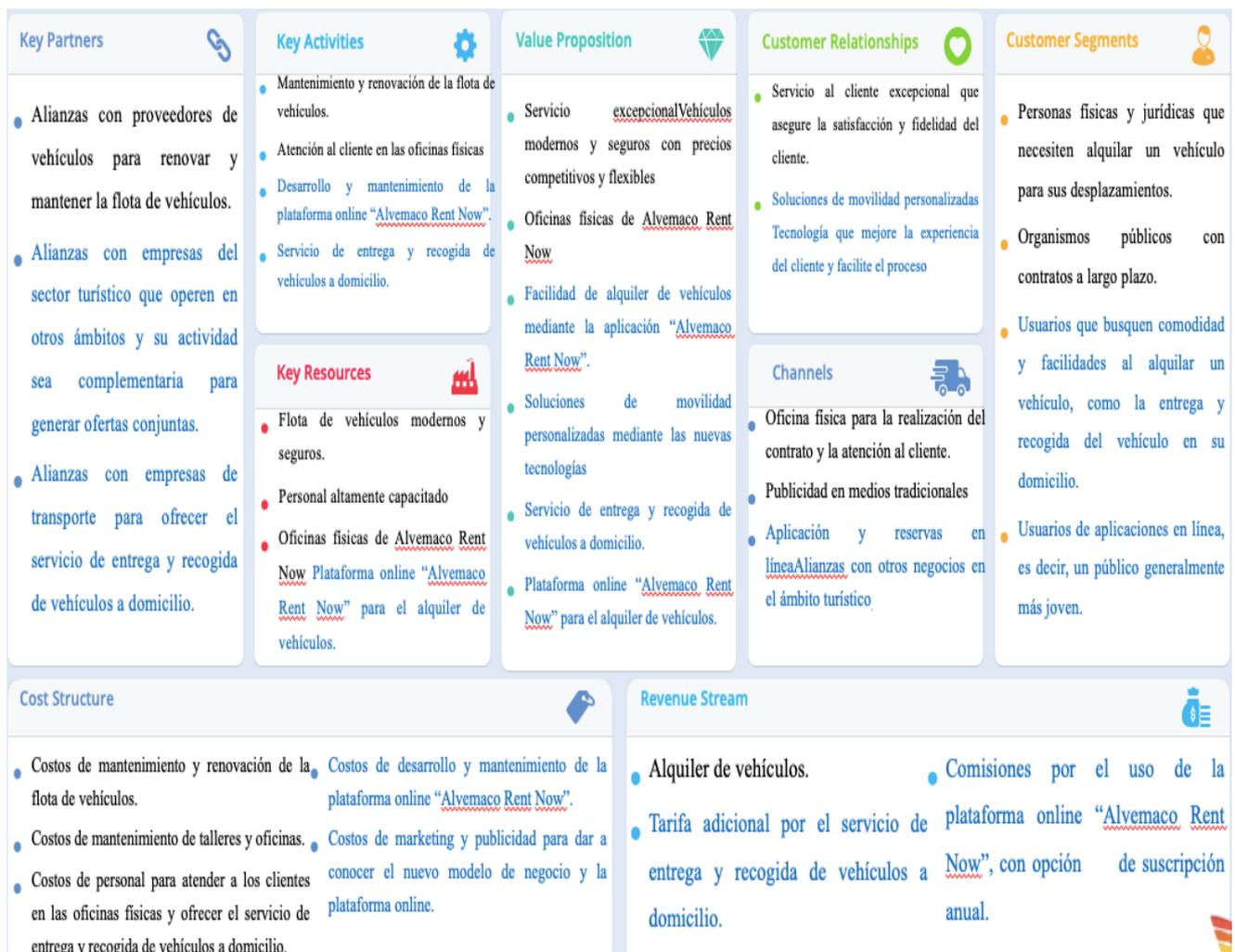
Finalmente, la cuarta pregunta es ¿Cuánto? Es decir, cuánto vamos a obtener por nuestro negocio y cuánto nos va a costar. Para ello contemplamos los dos últimos componentes que son:

- **Fuentes de ingresos:**

- Alquiler de vehículos.
- Tarifa adicional por el servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio.

- Comisiones por el uso de la plataforma online “Alvemaco Rent Now”, con opción de suscripción anual.
- **Estructura de costos:**
- Costos de mantenimiento y renovación de la flota de vehículos.
- Costos de mantenimiento de talleres y oficinas.
- Costos de personal para atender a los clientes en las oficinas físicas y ofrecer el servicio de entrega y recogida de vehículos a domicilio.
- Costos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma online “Alvemaco Rent Now”.
- Costos de marketing y publicidad para dar a conocer el nuevo modelo de negocio y la plataforma online.

Figura 13: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2023

12. CONCLUSIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

Después de analizar los objetivos logrados, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la expansión de empresas familiares proporciona información valiosa sobre los procesos y estrategias utilizados para el crecimiento y expansión en el mercado, así como los factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa. Además, el análisis de la expansión de algunas empresas familiares muestra que las principales vías utilizadas son la ampliación de mercado, la diversificación y la diferenciación. De hecho, como veremos en el apartado 10 del presente trabajo, Alvimaco Rent ha utilizado la estrategia de ampliación de mercado al igual que Walmart y Mercadona, y la estrategia de diversificación al añadir un nuevo servicio en línea, al igual que Inditex.
2. Conocer el mercado donde opera la compañía y su situación actual interna y externa, permite identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes. Asimismo, nos permite conocer cuál es nuestra posición con respecto a la de la competencia. El análisis realizado ha permitido a Alvimaco Rent establecer una nueva estrategia que permita potenciar sus fortalezas y corregir paulatinamente sus debilidades. Alvimaco Rent debe centrar su actividad en diferenciarse de sus competidores mediante sus principales fortalezas: talleres propios e independencia de proveedores de piezas, una fuerte cultura empresarial con valores familiares que le permite generar cercanía con el cliente y la gestión por parte de la compañía de multas, reparaciones y seguros. A estas fortalezas se deben añadir aquellas que serán generadas por los servicios adicionales, es decir, la nueva aplicación en línea y el servicio de entrega y recogida de vehículo a domicilio que se incorporarán y permitirán a la empresa un lugar en el mercado y una adaptación a las nuevas tendencias.
3. La definición del público objetivo y las necesidades del mercado de renting permite a la compañía centrar su actividad en la implementación de los servicios que el cliente exige para satisfacer sus necesidades. Alvimaco Rent debe centrarse en adquirir nuevas oportunidades al focalizar su actividad en el sector turístico, mediante colaboraciones con otras empresas o mediante el establecimiento de centros en nuevos puntos estratégicos. Además, también puede beneficiarse de

nuevos contratos con organismos públicos ya que sus precios son inferiores a los de la competencia.

4. Establecer vías de crecimiento y expansión posibles, puede permitir lograr el posicionamiento deseado en el mercado. AlveMACO Rent ha podido establecer las vías de crecimiento por las que optará: la ampliación de mercado, la innovación y la diversificación. Se ha optado por estas vías de crecimiento ya que su coste no es elevado y permiten a AlveMACO Rent crecer en cuanto a tamaño y presencia, además de aumentar los servicios ofrecidos por la empresa y generar más beneficios. Todas estas vías se encuentran correlacionadas ya que mediante la innovación y la diversificación de los servicios se logrará la futura ampliación de mercado.
5. Redefinir un nuevo modelo de negocio con nuevas propuestas de valor: al servicio excepcional ya ofrecido por la compañía mediante vehículos seguros, se añaden: facilidad de alquiler de vehículos mediante la aplicación “AlveMACO Rent Now” y las soluciones de movilidad personalizadas que satisfagan las necesidades únicas de cada cliente mediante las nuevas tecnologías. Todo esto permitirá una futura ampliación de flota y crecimiento de la empresa.
6. La definición del nuevo modelo de negocio incorporando la esencia y la actividad principal de la empresa en la actualidad, permite adaptarse a las demandas del mercado y mantenerse competitivos en el futuro añadiendo una nueva estrategia basada en digitalización, ampliación de mercado y diversificación. El nuevo modelo de negocio se centrará en la ampliación de los centros de la compañía, la creación de una plataforma en línea y la incorporación de un servicio de entrega y recogida a domicilio al considerarse las vías más eficientes para crecer tras realizar el análisis completo.

BIBLIOGRAFÍA

- AER. (19 de julio de 2022). El parque de vehículos de renting registra un crecimiento del 8,40%, y el número de clientes se incrementa un 6,66%. Recuperado de: <https://ae-renting.es/prensa-noticias/notas-de-prensa/el-parque-de-vehiculos-de-renting-registra-un-crecimiento-del-840-y-el-numero-de-clientes-se-incrementa-un-666/> (acceso el 20 de diciembre de 2022)
- Almoguera, J.A. (3 de octubre de 2016). *Bienes sustitutos y bienes complementarios*. Economía de hoy. Recuperado de: <https://www.economiadehoy.es/noticia/9350/economia-practica/bienes-sustitutivos-y-bienes-complementarios.html> (acceso el 10 de diciembre de 2022)
- Aneval. (s.f.). El renta car de 5 estrellas. Recuperado de: <https://aneval.es> (acceso el 20 de diciembre de 2022)
- ANFAC. (1 de diciembre de 2022). Las ventas de vehículos electrificados aumentan un 15 % en noviembre. Recuperado de: <https://anfac.com/actualidad/notas-de-matriculacion/las-ventas-de-vehiculos-electrificados-aumentan-un-15-en-noviembre/> (acceso el 20 de enero de 2023)
- Arval Mobility Observatory. (2021). Estudio, análisis, previsiones y tendencias de la movilidad. Recuperado de: https://www.arval.es/sites/default/files/inline-files/Arval_AMO_2021.pdf (acceso el 20 de diciembre de 2022)
- Autorent. (1 de febrero de 2018). UN POCO DE HISTORIA ACERCA DEL RENTING ¿SABÍAS QUE COMENZÓ EN 1920? Recuperado de: <https://www.auto-rent.biz/un-poco-de-historia-del-renting/> (acceso el 2 de enero de 2023)
- Autorent. (1 de febrero de 2018). Un poco de historia acerca del renting ¿Sabías que comenzó en 1920? Recuperado de: <https://www.auto-rent.biz/un-poco-de-historia-del-renting/> (acceso el 5 de enero de 2023)
- Bañares, D. (8 de agosto de 2022). El cambio climático podría incrementar tu prima de seguro. Arpem. Recuperado de: <https://www.arpem.com/seguros-coche/articulos/cambio-climatico-primas-seguros-automoviles/> (acceso el 27 de marzo de 2023)
- Burgos, F. (10 de agosto de 2021). *¿Cómo empezó Mercadona y cuál fue su primer supermercado?* Ok Diario. Recuperado de:

- <https://okdiario.com/economia/como-empezo-mercadona-cual-fue-primer-supermercado-7645724> (acceso el 16 de marzo de 2023)
- Businesscoot. (s.f.). EL MERCADO DE ALQUILER DE COCHES-ESPAÑA. Recuperado de: <https://www.businesscoot.com/es/estudio/el-mercado-de-alquiler-de-coches-espana> (acceso el 10 de marzo de 2023)
 - Cano, J.L. (13 de mayo de 2021). Adiós a los coches de gasolina y diésel en 2040; así es el calendario del fin de la combustión. El Español. Recuperado de: https://www.lespanol.com/motor/20210513/adios-coches-gasolina-diesel-calendario-fin-combustion/580943373_0.html (acceso el 12 de marzo de 2023)
 - Casos Exitosos. (11 de noviembre de 2021). Walmart: El caso de éxito del minorista más grande del mundo. Recuperado de: <https://www.casosexitosos.com/retail/walmart-caso-exito/> (acceso el 10 de enero de 2023)
 - Coherenting. (s.f.). La evolución de los coches de renting. Recuperado de: <https://coherenting.com/noticias-renting/la-evolucion-de-los-coches-de-renting/> (acceso el 1 de marzo de 2023)
 - De Aragón. (4 de agosto de 2022). La cuota de mercado de los coches eléctricos en la UE sube durante el segundo trimestre. Las ventas alcanzan el 9,9 %. Recuperado de: <https://movilidadelectrica.com/cuota-de-mercado-ve-ue-segundo-trimestre/> (acceso el 12 de enero de 2023)
 - Diario de Transporte. (19 de octubre de 2018). Las ventajas del alquiler de vehículos para empresas. Recuperado de: <https://www.diariodetransporte.com/articulo/empresas/las-ventajas-del-alquiler-de-vehiculos-para-empresas/20181019213614047982.html> (acceso el 15 de enero de 2023)
 - Dopazo, A. (26 de octubre de 2018). *Las distintas modalidades de renting: una manera diferente de tener coche sin comprarlo*. ABC. Recuperado de: https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-distintas-modalidades-renting-manera-diferente-tener-coche-sin-comprarlo-201810260239_noticia.html (acceso el 1 de febrero de 2023)
 - El Economista. (s.f.). Leasing. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/leasing> (acceso el 20 de enero de 2023)

- Emprendedores. (16 de noviembre de 2022). Walton: el apellido detrás de Walmart que suma una fortuna de 237.000 millones. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/walmart-familia-historia-walton/> (acceso el 29 de enero de 2023)
- EMR (S.F.). Perspectiva del mercado de alquiler de coches en España. Recuperado de: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-alquilar-de-coches-de-espana> (acceso el 25 de enero de 2023)
- Eserp. (s. f.). ANÁLISIS PESTEL DE UNA EMPRESA: QUÉ ES Y CÓMO HACERLO. Recuperado de: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/> (acceso el 20 de enero de 2023)
- Eserp. (s.f.). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo. Recuperado de: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/> (acceso el 12 de febrero de 2023)
- Espinos, E. (20 de julio de 2022). El renting continúa creciendo en 2022: su parque aumenta un 8,4%. Recuperado de: <https://www.autofacil.es/renting/renting-crece-2022-parque/420374.html> (acceso el 3 de enero de 2023).
- Europapress. (15 de diciembre de 2022). El 'rent a car' facturará hasta 1.600 millones en 2022 y recuperará el nivel preCovid en 2023. Recuperado de: <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-rent-car-facturara-1600-millones-2022-recuperara-nivel-precovid-2023-20221215163204.html> (acceso el 5 de enero de 2023)
- Expansión. (2 de febrero de 2023). España recibió 71,6 millones de turistas en 2022 que gastaron más de 87.000 millones. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2023/02/02/63db7b39468aeba14c8b464c.html> (acceso el 5 de marzo de 2023)
- Fleet People. (11 de junio de 2021). Los ingresos del rent a car cedieron un 73% en 2020 en España, con 480 millones. Recuperado de: <https://fleetpeople.es/ingresos-rent-a-car-2020-espana/> (acceso el 15 de diciembre de 2023).
- Gobierno de España. (20 de enero de 2023). El presidente del Gobierno augura que 2023 será "el año del gran impulso" del turismo, que volverá a cifras récord en llegadas y gasto. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/el->

[presidente-del-gobierno-augura-que-2023-sera-el-ano-del-gran-impulso-del-turismo](#) (acceso el 1 de marzo de 2023)

- Granda, M. (19 de noviembre de 2022) Javier Díaz-Laviada (Aneval): “*La escasez de coches de alquiler puede repetirse el próximo verano*”. CincoDías. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/11/18/companias/1668796738_438877.html (acceso el 20 de enero de 2023)
- Herrán, C. (5 de noviembre de 2015). ¿Conoces todos los tipos de alquiler de coches que hay? Recuperado de: <https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/conoces-todos-los-tipos-de-alquiler-de-coches-que-hay> (acceso el 10 de febrero de 2023)
- Impulso Humano Empresarial. (s.f.). ¿Cuáles son los factores de fracaso en una empresa familiar?. Recuperado de: <https://impulsohumano.mx/2016/10/cuales-los-factores-fracaso-una-empresa-familiar/> (acceso el 2 de febrero de 2023)
- Instituto de la Empresa Familiar. (s.f.). Cifras. Recuperado de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> (acceso el 10 de enero de 2023)
- Jiménez, M. (21 de febrero de 2023). *El gigante Walmart acelera y cierra el año con 611.000 millones de dólares de facturación*. El País. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2023-02-21/el-gigante-walmart-acelera-y-cierra-el-ano-con-611000-millones-de-dolares-de-facturacion.html> (acceso el 3 de marzo de 2023)
- Lifona, d. (27 de enero de 2023). *El aviso de los Rent a Car ante la avalancha de turistas y la falta de coches de alquiler*. Expansión. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/motor/2023/01/27/63d37240468aeb71418b45e7.html> (acceso el 20 de febrero de 2023)
- Mapfre. (5 de marzo de 2022). El “renting” de vehículos, ventajas y desventajas. Recuperado de: <https://www.motor.mapfre.es/coches/noticias-coches/renting-ventajas-desventajas/> (acceso el 30 de diciembre de 2022)
- McIoughlin. (13 de febrero de 2021). La gran crisis de los semiconductores: qué se esconde tras la escasez mundial de chips. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2021-02-13/semiconductores-crisis-provedores-industria_2942859/ (acceso el 2 de febrero de 2023)

- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (actualizado en julio de 2013). Consulta al Registro de Empresas y Actividades de Transporte. Recuperado de: <https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/servicios-al-transportista/consulta-al-registro-de-empresas-y-actividades-de-transporte> (acceso el 28 de enero de 2023)
- Montoro, J. (1 de febrero de 2023). *Si quieres un coche de alquiler este verano, ya vas tarde: la <<crisis>> de los Rent a Car*. ActualidadMotor. Recuperado de: <https://www.actualidadmotor.com/si-quieres-un-coche-de-alquiler-este-verano-ya-vas-tarde-la-crisis-de-los-rent-a-car/> (acceso el 20 de febrero de 2023)
- Motor Mapfre. (5 de marzo de 2022). El “renting” de vehículos, ventajas y desventajas. Recuperado de: <https://www.motor.mapfre.es/coches/noticias-coches/renting-ventajas-desventajas/> (acceso el 19 de febrero de 2023)
- Norauto. (s.f.). EL MERCADO DEL ‘RENTING’ EN ESPAÑA SIGUE CRECIENDO. Recuperado de: <https://tu-mejor-viaje.es/renting-mercado-profesional/> (acceso el 2 de enero de 2023)
- Northgate. (13 de octubre de 2022). Cómo funciona el renting paso a paso. Recuperado de: <https://www.northgate.es/blog/renting/como-funciona-renting-coches> (acceso el 3 de diciembre de 2022)
- Northgate. (4 de junio de 2022). Fiscalidad del renting y de la compra de vehículos para las pymes. Recuperado de: <https://www.northgate.es/blog/renting-empresas/fiscalidad-del-renting-y-de-la-compra-de-un-vehiculo-para-pymes> (acceso el 25 de enero de 2022)
- OCU. (16 de diciembre de 2020) Alquiler en coche: cómo, cuándo, por qué. Recuperado de: <https://www.ocu.org/consumo-familia/viajes-vacaciones/noticias/coches-de-alquiler> (acceso el 15 de enero de 2023)
- Orús, A. (17 de marzo de 2022). *Número de tiendas de Inditex en el mundo 1995-2021*. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/505707/numero-de-tiendas-de-inditex-en-el-mundo/> (acceso el 20 de marzo de 2023)
- Osorio, V.M. (16 de septiembre de 2022). *El desarrollo del 'ecosistema Zara' dispara el crecimiento de Inditex*. Expansión. Recuperado de:

- <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2022/09/16/63236a93468aeba22f8b473b.html> (acceso el 17 de febrero de 2023)
- Rentingcoches. (17 de agosto de 2022). El renting se consolida en todas las Comunidades Autónomas de España. Recuperado de: <https://rentingcoches.com/blog/renting-por-comunidades-autonomas> (acceso el 25 de diciembre de 2022)
 - RH Press. (10 de julio de 2018). Los seis factores de éxito de la empresa familiar. Recuperado de: <https://www.rhhpress.com/tendencias/43072-los-seis-factores-de-exito-de-la-empresa-familiar> (acceso el 5 de marzo de 2022)
 - Rigotti, T. (2023). ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características. EAE Business School. Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas> (acceso el 2 de febrero de 2023)
 - Santander. (24 de agosto de 2021). La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar> (acceso el 7 de enero de 2023)
 - Sixt. (s.f.). SIXT TRIPLICA SU VALOR DE MARCA Y SE CONVIERTE EN LA COMPAÑÍA DE ALQUILER DE COCHES CON MAYOR CRECIMIENTO DEL MUNDO. Recuperado de: <https://www.sixt.es/magazine/novedades/sixt-triplica-su-valor-de-marca-y-se-convierte-en-la-compania-de-alquiler-de-coches-con-mayor-crecimiento-del-mundo/> (acceso el 15 de enero de 2023)
 - Vivó, E. (28 de enero de 2023). El mercado del renting creció en 2022 un 7,15%, captando un 3,91%, más de clientes. Recuperado de: <https://neomotor.epe.es/industria/el-mercado-del-renting-crecio-en-2022-un-715-captando-un-391-mas-de-clientes-AJ1139354#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20del%20sector%20del,%2C15%25%2C%20sobre%202021> (acceso el 3 de marzo de 2023)
 - Vogue. (s.f.). Amancio Ortega. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/personajes/amancio-ortega/779> (acceso el 17 de febrero de 2023)