



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LAS ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA  
CURSO ACADÉMICO 2021/2022

AUTOR: JULIÁN CORTÉS AGULLÓ  
TUTOR: JOSÉ CREMADES CORTÉS

## Contenido

CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO .....	3
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN.....	5
2.1 METODOLOGÍA.....	7
CAPÍTULO 3: HISTORIA DEL SECTOR.....	8
3.1 EL PRINCIPIO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.....	8
3.2 LA EVOLUCIÓN DEL AUTOMÓVIL EN EL SIGLO XX.....	9
3.3 SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX Y LA ACTUALIDAD .....	10
3.4 EL TAYLORISMO Y EL FORDISMO .....	13
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DEL SECTOR .....	15
4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....	15
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO .....	15
4.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR: EL PLANTEAMIENTO DE LAS 3 DIMENSIONES PARA LA ORGANIZACIÓN MERCEDES-BENZ .....	16
4.2.2 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	17
4.3 LAS ESTRATEGIAS Y SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA .....	20
4.3.1 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	20
4.3.2 ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR AUTOMÓVILES .....	23
4.3.3 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	24
4.3.4 VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES DEL SECTOR .....	24
4.3.5 VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.....	27
4.3.6 DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	29
4.4 DESARROLLO DEL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO: EL MODELO VOLKSWAGEN .....	34
CAPÍTULO 5: LA NUEVA FORMA DE ENTENDER EL MERCADO .....	38
5.1 LA ERA DEL CONSUMISMO VORAZ .....	38
5.2 LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING DE LAS EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS.....	39
5.2.3 EL RENTING CAR: UNA REVOLUCIÓN EN EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO.....	39
5.2.4 EL AUMENTO EN LAS RENOVACIONES EN LOS MODELOS DE LOS AUTOMÓVILES ...	40
5.2.5 LA CONECTIVIDAD DE LAS REDES SOCIALES Y LOS AUTOMÓVILES .....	40
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43

## CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO

The history of the automotive industry is marked by constant evolution. From its beginnings in 1725, with the first vehicle invented by Nicholas-Joseph Cugnot, to the present day, the strategies used in the industry have emphasised a multitude of strategic points, which have fluctuated as the population has progressed.

Before starting to analyse the strategies, a study is made of the competitive analysis of the sector, both internal and external, using the most common methodologies for this, such as the 3-dimensional approach and Porter's 5 forces model.

This history has left a legacy of strategies of all the car brands which have been analysed and exemplified in the document with the aim of providing a backbone of how the sector has progressed in terms of strategy implementation. This analysis shows the importance of certain strategies over others, such as the strategy of product development, or the large alliances in the automotive sector that allow medium-sized companies to match the competitive advantages of the largest and most important companies in the sector.

The last part of the paper deals with the hypothesis of a new way of understanding the industry in general, with a slight shift away from durable and reliable products by customers, who have a greater desire to seek new experiences. At this point, the different strategies that the industry has used to adapt to this new stage of understanding the market are explained, shortening the deadline for presenting new versions of its models and providing facilities to the customer, such as changing the model of their vehicle to its new version, for an economic amount, with the buyer providing their vehicle as a form of payment, or the new form of purchasing cars, leasing.

La historia del sector automovilístico está marcada por la constante evolución. Desde los inicios en 1725, con el primer vehículo inventado por Nicholas- Joseph Cugnot, hasta la actualidad, las estrategias utilizadas en la industria han hecho hincapié en multitud de puntos estratégicos, que han ido fluctuando a medida que la población ha ido avanzando.

Antes de comenzar a analizar las estrategias, se realiza el estudio del análisis competitivo del sector, tanto el interno como el externo, utilizando las metodologías más comunes para ello, como son el planteamiento de las 3 dimensiones y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Esta historia ha dejado un legado de estrategias de todas las marcas de automóviles las cuales han sido analizadas y ejemplificadas en el documento con el objetivo de conseguir una columna vertebral sobre cómo ha ido avanzando el sector en el apartado de la implantación de estrategias. En este análisis se expone la importancia de ciertas estrategias por encima de otras, como la estrategia del desarrollo de productos, o las grandes alianzas del sector automovilístico que permite igualar a las empresas de media importancia las ventajas competitivas de las empresas más grandes e importantes del sector.

En la última parte del trabajo se trata la hipótesis de una nueva forma de entender la industria general, dejando un poco de lado los productos duraderos y fiables por parte de los clientes, que tienen un mayor deseo de buscar nuevas experiencias. En este punto se explican las diferentes estrategias que la industria ha utilizado para adaptarse a esta nueva etapa de entender el mercado, acortando el plazo para presentar nuevas versiones de sus modelos y dando facilidades al cliente, como por ejemplo el cambio de modelo de su vehículo a su nueva versión, por una cantidad económica, aportando el comprador su vehículo como forma de pago, o la nueva forma de compra de automóviles, el renting.

## CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN

La industria del automóvil se ha convertido en un bien de necesidad en la actualidad debido a los grandes avances y la reducción de los costes de los productos finales. Esta industria es muy volátil, aunque parezca que es algo seguro y que no tiene una gran variabilidad en sus estrategias, debido a la extrema competencia del sector, el cual está en constante evolución.

Este trabajo realiza un análisis de la historia del automóvil, comentando la historia de los vehículos y como estos han pasado de ser un bien de lujo a ser una necesidad para la población actual. Además, se intenta realizar una visión global del sector, sin centrarse en una marca concreta, de las diversas estrategias que se han realizado en el mismo, con la finalidad de recapitular algunas de las decisiones más influyentes de los últimos años.

Una vez realizada esta pequeña introducción de la industria automovilística, desde un inicio hasta nuestra época contemporánea, se intenta sacar una pequeña conclusión de cómo han evolucionado las marcas, sus estrategias competitivas para crecer y los propios clientes, tomando como referencia la frecuencia con la que los usuarios cambian de vehículo, relacionando este concepto con la incesante necesidad de dopamina y cambio que la población está sufriendo, en esta época de lo desechable y la constante búsqueda de nuevas atracciones producida por la nueva forma de vida de los últimos años.

Además, este trabajo está motivado por su importancia intrínseca que posee, ya que es uno de los sectores más visibles del territorio español, y uno de los que actualmente más ingresos genera. Prueba de ellos son los datos extraídos del INE, que muestran que este sector aporta al PIB un porcentaje del 8,5% y un 9% total sobre la población activa. A estos datos hay que añadir que la producción de automóviles en España, a pesar de la crisis tiene una variación porcentual positiva en los últimos años de un 0,1%, que hace indicar que la industria no está estancada. En el año 2018, se construyeron 2,8 millones de vehículos, cifra que se superó, a pesar de las malas condiciones en 2019. A nivel mundial, el territorio español ocupa la novena posición en cuanto a producción, cifra más impresionante si se compara a nivel europeo, ya que ostenta la segunda posición solamente por detrás de Alemania. Este sector, es beneficioso en muchos aspectos, pero uno de los que más se ve reflejado en esta importancia es la balanza comercial, donde tenemos un 14% en el saldo neto entre exportaciones e importaciones, algo que indica que exportamos muchos más vehículos que los que importamos. Todos estos ingresos se

ven reflejados en las grandes cantidades de impuestos que se recaudan del sector, de ahí que se apoye de forma pública a estas empresas que ayudan al sector automovilístico, y es que, según la agencia tributaria, en España se recauda en un año cerca de 31 millones de impuestos netos para las arcas públicas.

APORTACIÓN DE UN 8,5% DEL PIB ESPAÑOL

UN 9% DE LA POBLACIÓN ACTIVA TRABAJA EN EL SECTOR

VARIACIÓN PORCENTUAL POSITIVA EN LA PRODUCCIÓN

2,8 MILLONES DE VEHÍCULOS FABRICADOS ANUALMENTE

9ª POSICIÓN MUNDIAL Y 2ª EUROPEA EN LA FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS

SALDO DEL 14% EN LA BALANZA COMERCIAL

RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS CERCANA A LOS 31 MILLONES

*Tabla 1. Tabla-Resumen. Fuente : Elaboración propia.*

Este sector tiene una gran variedad de temas a desarrollar, ya que sus escisiones son abundantes. Existe la gran industria de automóviles nuevos para el uso público, pero dentro de la industria también existen diversas parcelas fundamentales como el gran mercado de compraventa de vehículos de segunda mano. Esta industria es realmente importante en el ámbito laboral, ya que es una de las principales fuentes de empleo para nuestro país (gasolineras, talleres, concesionarios, fábricas...).

## 2.1 METODOLOGÍA

Para este estudio, la principal metodología utilizada es la descriptiva, la cual trata de explicar diversos puntos, previamente presentados a través de la observación y búsqueda de hechos importantes que permitan resolver los objetivos planteados.

Aunque esta estrategia por sí misma no tiene una validez, ya que solamente resume los hechos, se da uso a la metodología explicativa, la cual se basa en comprobar si la causa y el efecto de los hechos encontrados en la metodología descriptiva están relacionados entre ellos o si simplemente es una coincidencia que ha ocurrido en un momento en el tiempo.

Por último, en el documento encontramos tanto información cualitativa como cuantitativa, la cual está basada en la extracción de datos de diversos documentos y bibliografías del sector, la cual se ha organizado y sintetizado utilizando el mismo proceso para cada una de ellas.



## CAPÍTULO 3: HISTORIA DEL SECTOR

### 3.1 EL PRINCIPIO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL

El sector del automóvil ha sufrido constantes cambios desde su aparición hasta la actualidad, por lo que para entender el sector hace falta una pequeña recapitulación de los avances de la industria.

El primer vehículo vino de la mano del inventor francés, Nicholas-Joseph Cugnot (1725-1804), un triciclo de 4,5 toneladas, aunque su uso fue exclusivamente para el ámbito militar, cuya función era transportar artillería pesada.

La historia del automóvil está marcada por la evolución del carruaje autopropulsado al concepto de lo que hoy en día entendemos como vehículo. Este suceso tuvo lugar entre los años 1885 y 1887, periodo en el que Karl Benz y Gottlieb Daimler vendieron sus primeros automóviles, los cuales ofrecían un rendimiento más que aceptable para la época y situación en la que se encontraban. En un principio, Karl Benz tenía la intención de producir automóviles, mientras que Daimler únicamente se centró en la venta de motores, con el propósito principal de financiar futuras creaciones.

A pesar de todos estos antecedentes, la concepción que se tiene de la industria automotriz no llegó hasta finales del siglo XIX, por Karl Benz, quien para 1889 ya había logrado vender varios automóviles al público. El primer experimento de Karl fue con un triciclo impulsado por un motor alcanzando una velocidad de 16 km/h y fue nombrado como “Motorwagen” construido en 1877 y patentado en 1886. Y fue en mayo de 1890 cuando fundó en Mannheim la empresa Benz & Cía.

A pesar de que todas estas características con las que contaba el automóvil de Karl Benz eran algo nuevo y representaban un gran avance, otras personas como Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach no se quedaron atrás y también se encontraban trabajando ya en su propio automóvil, para poder así hacerle frente a Benz.

El hito más importante para la consolidación y evolución del automóvil se dio en 1889, cuando dos ingenieros galos, René Panhard y Émile Levassor, descubrieron el motor de Daimler en la Exposición Universal de París. Más tarde, de forma errónea, consideraron que el automóvil no tenía un futuro prometedor y cedieron los derechos de los motores Daimler a la firma Peugeot, que construyó cinco vehículos (5 unidades de Oldsmobile)



en 1891 y cerca de una treintena en 1892, y en 1899 alcanzando un máximo de 400 vehículos en tan solo 6 meses, lo que le convirtió en el primer fabricante en serie del mundo, seguido posteriormente por Benz.

La industria automotriz tuvo su inicio en la década de 1890. Durante muchos decenios los Estados Unidos estuvieron aportando al mundo una gran producción de automóviles. Fue en el año 1890, cuando el estadounidense Henry Ford decidió embarcarse en el negocio de los automóviles. Su primer obstáculo fue la patente que obtuvo Baldwin Selden en el año 1895, que se apoderó de los derechos de la aplicación del motor de combustión interna a los vehículos. En 1896, funda el primer cuadríciclo en EE. UU. En 1903 fundó la Ford Motor Company, y se convirtió en el fabricante de automóviles con más éxito de Estados Unidos en 1908.

Volviendo a Europa, concretamente a Alemania, la empresa MAN desarrolló un motor de combustión interna sin explosión usando la chispa, utilizando como combustible el famoso combustible diésel, inventado por el ingeniero alemán Rudolf Diesel.

### 3.2 LA EVOLUCIÓN DEL AUTOMÓVIL EN EL SIGLO XX

Este siglo es especialmente reconocido por todos los movimientos de industrialización que se presentaron en las grandes ciudades. Por lo tanto, para esta época, el uso de automóvil era cada vez mayor, pero su compraventa seguía siendo únicamente para sectores sociales mayormente privilegiados.

Durante 1900, Benz se convirtió en uno de los fabricantes más importantes logrando una producción anual de 2500 unidades. Tres años más tarde, Benz se aparta de su empresa y funda junto a sus hijos una nueva firma, cuya finalidad era aumentar el número de construcción de automóviles.

Al mismo tiempo, Henry Ford, inicia la primera serie de coches con el modelo A, aunque años después, comienza la producción masiva de los modelos T en una cadena de montaje permitiéndole alcanzar una cifra de vehículos superior a lo imaginable.

Como ya sabemos, después de la creación de la industria automotriz se acercaban dos grandes conflictos: La Primera y Segunda Guerra Mundial, en ambas la industria automotriz se vio inmersa. Después de la Primera Guerra Mundial, los automóviles cambiaron por completo sus diseños, ahorrando en los diseños y los costes de los cuáles debido a las crisis posteriores de las guerras mundiales.

La Gran Depresión, también afectó a la compra de automóviles, ya que antes de ese año, la media de automóviles era de 4,87 vehículos por persona, cifra que se vio disminuida debido a la depresión económica.

### 3.3 SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX Y LA ACTUALIDAD

A partir de los cincuenta, todas las marcas comenzaron a ampliar su segmento de mercado, Volkswagen inició un proceso de importación hacia los Estados Unidos con su modelo Beetle. Más tarde esta expansión a nivel internacional incluyó otras opciones como Toyota y Nissan.

Los verdaderos avances surgieron en los años 70, debido a las nuevas tecnologías que permitieron crear vehículos más seguros y rápidos, ya que los accidentes de tráfico fueron una de las mayores amenazas de los últimos veinte años, lo que los llevo a crear los cinturones y posteriormente los airbags.

En esta época surge también el Lean Manufacturing, una cultura que adoptaron las empresas niponas para aumentar la eficacia en sus plantas de fabricación, y que tuvo como eje principal a la empresa Toyota y su fundador Sakichi Toyoda. Uno de los grandes avances fue la creación de “Jidoka”, una máquina que tenía la capacidad de detectar errores. Otro de ellos fue el método Just in time (JIT), producir solo lo necesario, en el momento justo y en la cantidad necesaria, con el objetivo de generar productos con mayor calidad, respetando los márgenes que se mantuvieron anteriormente.

La práctica que Toyota llevó a cabo, llegó a Europa en los años noventa de la mano de Wornak, Jones y Roos. El cambio en la industria fue de tal calibre que hoy en día este método sigue al alza en la gran mayoría de empresas.

Con los avances tecnológicos cada vez más acelerados, estamos en una época moderna en cuanto a la industria automotriz, su historia y evolución son cada vez mayores. Los nuevos automóviles se ensamblan con un enfoque tecnológico pensando en el futuro. Las nuevas propulsiones eléctricas están ayudando al planeta en la lucha de la combustión interna, además, de sistemas de seguridad más eficientes y mayor potencia. Sin duda, la historia y evolución de la industria automotriz se ha visto influenciada por el contexto, las etapas y el desarrollo de la humanidad. La preocupación por no dañar el medioambiente ha provocado que la industria automotriz apueste por la fabricación de coches eléctricos y de nuevos prototipos que funcionen a base de hidrógeno.

Asimismo, la electrónica cada vez juega un papel más importante en los automóviles. En la actualidad, ya existen modelos que detienen o reducen la marcha en caso de peligro de colisión, que tienen la capacidad de aparcar solos o que incorporan sistemas de iluminación basados en luces infrarrojas, entre otros múltiples y sorprendentes avances.

Últimamente, impulsado por las restrictivas normas anticontaminación y por la constante ascensión de los precios de los combustibles fósiles, se han desarrollado otro tipo de motores con combustibles alternativos a los tradicionales. Los principales combustibles alternativos son el gas, el hidrógeno, el biodiesel, el etanol o la electricidad. La forma más usual de encontrar este tipo de vehículos es mediante la combinación de dos combustibles diferentes, así nos encontramos con los vehículos híbridos, que combinan un motor gasolina con uno eléctrico, vehículos flexibles, combinando la combustión de gasolina con diferentes gases o etanol, o combinando el diésel con biodiesel. La evolución de las ventas de automóviles en España, según combustibles, en los últimos años se muestra en el siguiente gráfico.

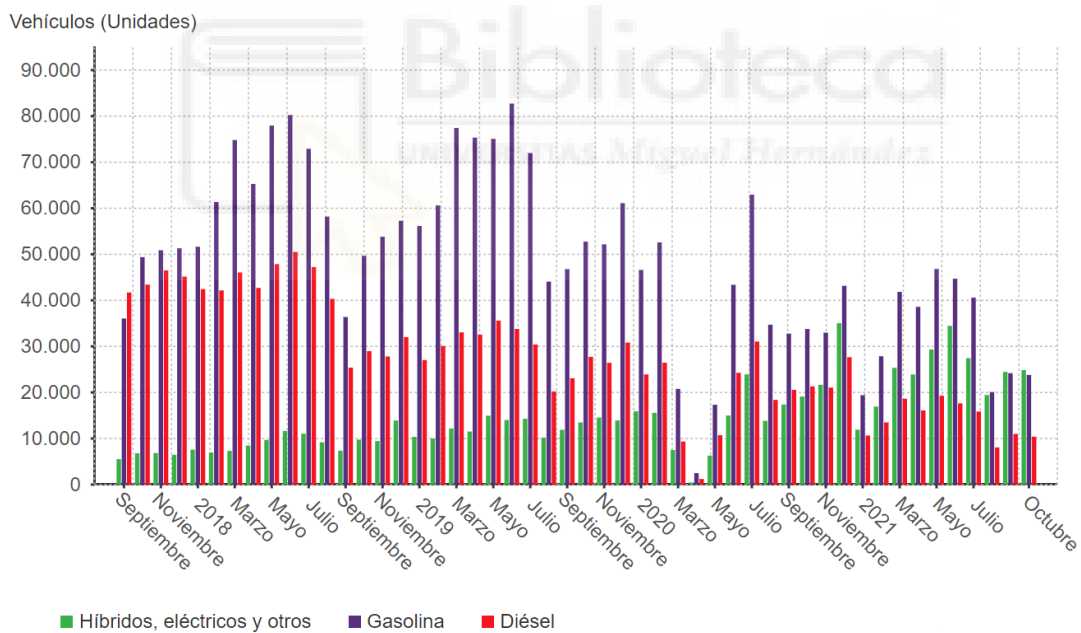


Tabla 2. Matriculación vehículos por tipo de combustible en España. Fuente : [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

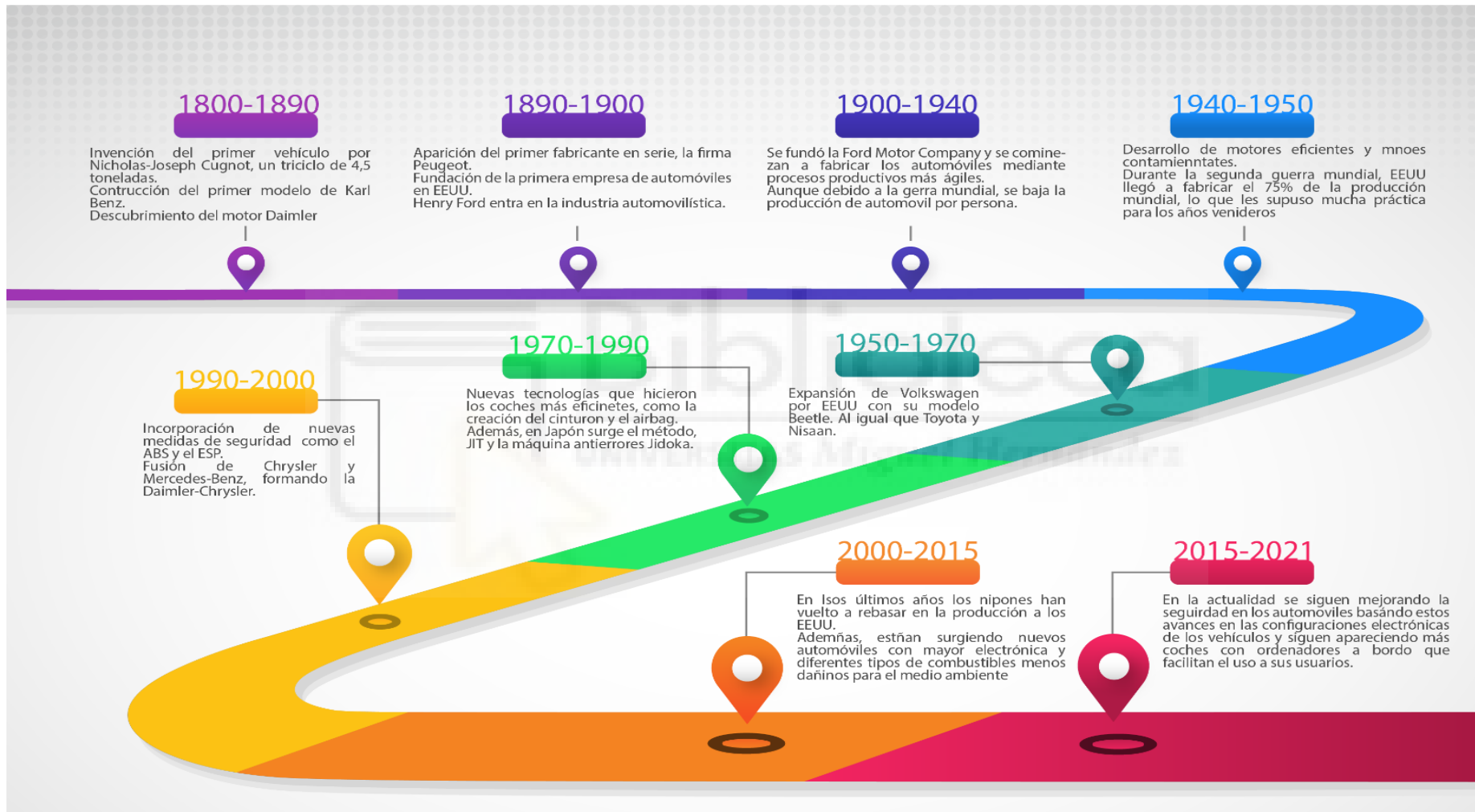


Tabla 3 - Resumen historia automóvil. Fuente : Elaboración propia

### 3.4 EL TAYLORISMO Y EL FORDISMO

Estos dos movimientos fueron muy significativos para la industria del automóvil, y es que el fordismo estuvo muy influenciado por el taylorismo.

## TAYLORISMO



Frederick W. Taylor hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles del obrero y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. A este método lo llamó organización científica del trabajo o taylorismo. Los primeros pasos consistieron en la imposición de una disciplina muy severa y en una mayor división del trabajo.



A este método lo llamó organización científica del trabajo o taylorismo. Los primeros pasos consistieron en la imposición de una disciplina muy severa y en una mayor división del trabajo. El sistema de Taylor bajó los costos de producción, porque se pagaban menos salarios, ya que se llegó a pagar menos dinero por cada pieza para que los obreros se diesen más prisa.



Para que este sistema funcionase correctamente era imprescindible que los trabajadores estuviesen supervisados y así surgió un grupo especial de empleados, que se encargaba de la supervisión, organización y dirección de los empleados.



Aumento de la destreza del obrero a través de la especialización y el conocimiento técnico. Mayor control de tiempo en la planta, lo que significaba mayor acumulación de capital. Idea inicial del individualismo técnico y la mecanización del rol. Estudio científico de movimientos y tiempo productivo.



la época en que el artesano podía decidir cuánto tiempo le dedicaba a producir una pieza, según su propio criterio de calidad. Ahora, el ritmo de trabajo y el control del tiempo de las tareas del trabajador estaban sujetos a las necesidades de la competencia en el mercado.

Tabla 4 - Resumen taylorismo – Fuente . Elaboración propia

# FORDISMO



El término fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford; fabricante de coches de Estados Unidos. Este sistema que se desarrolló entre fines de la década del 30 y principios de los 70, supone una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla.



La razón es que si hay mayor volumen de unidades (debido a la tecnología de ensamblaje) y su costo es reducido (por la razón tiempo/ejecución) habrá un excedente que superaría numéricamente a la élite, tradicional y única consumidora de tecnologías en la modernidad.



La idea de sumar la producción en cadena a la producción de mercancías no sólo significó las transformaciones sociales antes mencionadas sino también transformaciones culturales que podemos resumir en la idea de cultura de masas o mass media.



Organización del trabajo diferenciada (aumento de la división del trabajo).  
Profundización del control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ejecución).  
Reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados.  
Políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista.



También hay que advertir que el modelo madura bajo esquema económico del keynesianismo lo que promueve un protagonismo histórico de las clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase.

Tabla 5 - Resumen Fordismo. Fuente : Elaboración propia



## CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DEL SECTOR

### 4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Aunque ya hubo una primera definición de estrategia aplicada al ámbito empresarial en los años 50 ([Peter Drucker, en su libro “The Practice of Management”, 1954](#)), el concepto de estrategia se desarrolla en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección, y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado.

La clásica definición de estrategia es la de [Andrews \(1965\)](#), para quien la estrategia se define como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio de la empresa está o se quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser.

La aparición de nuevas definiciones condujo a una gran diversidad, tanto en los términos utilizados, como las ideas centrales que cada definición considera que debe incluir el concepto de estrategia. Algunos autores destacan la orientación hacia la selección de objetivos a largo plazo y la elección de programas o planes para conseguir mediante la adecuada asignación de recursos. Otros, priorizan la definición de acciones, planes, programas, u orientaciones necesarias para conseguir los objetivos.

### 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo es definido por [Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas](#) como el conjunto de factores que afectan principalmente a las empresas que se sitúan en una misma industria o un mismo sector económico. El objetivo del análisis del entorno competitivo es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que él mismo ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios, lo cual determina cual es el atractivo de la industria.

El origen de este análisis lo situamos en distintos estudios que se llevaron a cabo por el año 1930 en la Universidad de Harvard (Cambridge, Massachusetts), en la cual se trataba de relacionar la estructura de la industria, el comportamiento de la empresa y sus resultados. Todo esto acabó dando lugar a la formulación del conocido como ‘Modelo Estructura-Conducta-Resultado’.

Este concepto ha sido estudiado a lo largo del tiempo, pero hoy en día, dos planteamientos han destacado por encima del resto. El primero de ellos es el planteamiento de [Abell D.F. \(1980\)](#), según el cual se divide en tres dimensiones (Grupo de clientes, funciones y tecnología). El segundo es el modelo de Porter, conocido también como el Modelo de las cinco fuerzas.

#### 4.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR: EL PLANTEAMIENTO DE LAS 3 DIMENSIONES PARA LA ORGANIZACIÓN MERCEDES-BENZ

### **GRUPOS CLIENTES**

Los grupos de clientes vienen referidos a los segmentos de la población a los que va dirigido el producto en cuestión. En el caso de Mercedes: va dirigido a personas/entidades que desean un vehículo de alta gama aceptando un precio superior al de otras alternativas.

### **FUNCIONES**

Las funciones se refieren a las necesidades que satisface tal producto, en este caso satisface las mismas necesidades que podría satisfacer cualquier otro vehículo del sector. Pero, desde la perspectiva de la pirámide de Maslow, para los compradores, adquirir un vehículo Mercedes, satisface también una necesidad de seguridad, necesidad de autoestima, necesidad de autorrealización y una necesidad social.

### **TECNOLOGÍA**

La tecnología se refiere a como son cubiertas las funciones. En este caso Mercedes ofrece, entre otras muchas características: motores superiores, incluso fue premiado en el año 2019 en los Premios Internacionales Motor del Año de Stuttgart con su modelo Mercedes-AMG 4.0 V8 Biturbo como el mejor motor entre los vehículos de entre 450 cv y 550 cv. Gracias a que Mercedes apuesta muy fuerte por la tecnología, le ha llevado a ganar también el premio a Mejor Vehículo Industrial Ligero 2019 en España por su modelo Mercedes-Benz Sprinter.



#### 4.2.2 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de [Porter \(2009\)](#) es también conocido como el modelo de las cinco fuerzas, y constituye una metodología de análisis que posibilita la investigación acerca de las posibles oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria se determina por la acción de cinco fuerzas básicas, que definen la posibilidad de una obtención de rentas mayores. Las cinco fuerzas se dividen en; rivalidad entre los competidores, posibilidad de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder negociador de proveedores y poder negociador de clientes.

Aunque el modelo de las cinco fuerzas es un modelo consistente, tiene la posibilidad de ser mejorado o ampliado. No todas las fuerzas ni todos los factores que influyen sobre cada fuerza tienen la misma importancia. El modelo no aporta herramientas claras para realizar la integración que evalúe en conjunto el efecto de las distintas fuerzas.

Existen varias limitaciones y extensiones de especial relevancia. En concreto, la excesiva importancia que se le otorga a la estructura de la industria, la escasa consideración que se le da a la presencia de agentes de frontera y/o a los productos complementarios, el carácter estático del modelo y la difícil adaptación del modelo a sectores muy competitivos.

#### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

El grado de rivalidad en el sector automovilístico es muy alto, prueba de ellos son las grandes inversiones que se hacen en publicidad, sobre todo en anuncios televisivos. Una bajada de precios en una marca condiciona al resto.

Por ejemplo, la planificación de Mercedes se realiza en Múnich (donde está la sede de BMW) y la de BMW en Stuttgart (donde está la de Mercedes). Esta vigilancia entre BMW y Mercedes es algo normal, ya que son competidores directos, disponen de un posicionamiento similar en el mercado de coches de alta gama y persiguen un objetivo idéntico. Las gamas de productos son de una amplitud y de una profundidad casi idéntica.

## **POSIBILIDAD DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de nuevos competidores ha sido baja hasta ahora, las economías de escala y las fuertes inversiones de capital hace que sean uno de los sectores más difíciles donde introducirse. Sin embargo, hay que tener en cuenta que nos encontramos en un momento de cambio en el sector, ya que marcas como por ejemplo Tesla ya han conseguido entrar en el segmento y asentarse. Hasta una empresa ya consolidada como Google ha conseguido fabricar un vehículo autónomo, introduciéndose así en la industria automovilística. Ambas compañías explotan aspectos que otras empresas todavía no son capaces de producir, y que son de un gran valor añadido para los clientes de una forma novedosa, como es por ejemplo la conducción autónoma, o la utilización de energías renovables.

La gran mayoría de empresas que han conseguido adentrarse en el sector del automóvil han presentado propuestas de vehículos que utilizan fuentes de alimentación diferentes a las que estamos acostumbrados en vista a que el mercado está tomando una mayor concienciación del medio ambiente. Por tanto, existen varios modelos de vehículos alternativos que pueden amenazar a Mercedes, ya que cuentan con una mayor eficiencia y experiencia en este tipo de vehículos. Ahora mismo Mercedes cuenta entre sus modelos con el Mercedes EQC, un SUV completamente eléctrico que compite en el mercado con otros modelos como; el Tesla Model X, Jaguar I-PACE y el Audi e-tron.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

En la industria del automóvil se considera como producto sustitutivo a cualquier medio de transporte que pueda desplazar a una persona de un lugar a otro, como pueden ser autobuses, trenes, aviones, etc. Sin embargo, los productos sustitutos en el caso del automóvil se consideran una amenaza leve, ya que las prestaciones que proporciona un vehículo privado nos las puedes encontrar en los demás medios de transporte. Las únicas alternativas que podrían hacer frente hoy en día serían las bicicletas, motocicletas y los novedosos patinetes o monopatines eléctricos, ya que estos se introducen en la categoría de vehículo privado.

Hoy, las principales amenazas que encuentran son los vehículos autónomos, ya que estos proporcionan una mayor seguridad, además de que son ofrecen la oportunidad de ahorrarles tiempo a los usuarios, ya que el tiempo que pasan dentro del vehículo pueden

dedicarlo a cualquier otra cosa. Pero en Mercedes-Benz creen que deben centrarse en la experiencia que proporcionan sus vehículos, o por lo menos así quieren presentarlo en su famoso eslogan “The best or nothing”.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Se trata de la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Al contrario de lo que pasa en las empresas fabricantes de automóviles, las empresas proveedoras de componentes de automoción están muy poco concentradas entre sí. Cuenta con un índice de concentración CR4 de aproximadamente el 14% según [L.A. Guerra y J.E. Navas \(2007\)](#). Esta baja concentración entre ellos provoca que tengan un bajo poder de negociación. Otra causa que provoca que exista ese bajo poder de negociación es que estos insumos son producidos por una gran cantidad de proveedores y son fácilmente adaptables a los diferentes modelos de vehículos, por lo que estos productos pueden ser fácilmente proporcionados por otros proveedores.

En el caso de Mercedes, la gran mayoría de sus modelos se consideran Premium, por lo que los proveedores tienen que abastecerlos de productos específicos que son difíciles de obtener de otros proveedores, lo que provoca que exista un mayor poder de negociación. Es muy frecuente que los proveedores firmen acuerdos de suministros exclusivos con grandes empresas, que les proveerán exclusivamente a ellos.

## **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para ejercer su poder de negociación frente a las empresas que les venden sus productos.

En el caso del sector del automóvil, el poder de negociación del cliente se caracteriza por ser bajo, generalmente se trata de compras individuales en las que el cliente no tiene mucha capacidad para poder interferir en el mismo. Pero en el caso de empresas que adquieren varias unidades de productos, el poder de negociación aumenta.

No obstante, la crisis económica en la que vivimos ha provocado que los clientes aumenten su poder de negociación, ya que la demanda de vehículos ha descendido notablemente y las grandes firmas han tenido que reducir sus pretensiones comerciales. Otro factor que aumenta el poder negociador de clientes es el amplio abanico de marcas que existen, lo que provoca que el comprador pueda presionar y verse así favorecido en las condiciones que estas ofrecen.

Podemos explicar esta fuerza de Porter utilizando dos segmentos por comportamiento del consumidor: clientes que buscan un buen precio y clientes que buscan experiencia.

Existe una gran cantidad de clientes que demandan vehículos de bajo coste, y las empresas que actualmente se especializan en esto tienen una demanda en alza. La marca rumana Dacia, filial de Renault, logró matricular 581.787 unidades, un crecimiento del 13% respecto al año anterior.

Por otro lado, encontramos a los clientes que buscan nuevas experiencias en la conducción, y se especializan en marcas como por ejemplo Mercedes, que ofrece una serie de innovaciones que hacen de la experiencia de conducir distinta a las que ofrecen otras marcas, ya que propone estrategias de diferenciación respecto al resto, proponiendo bienes de calidad, seguridad y estética superior.

### 4.3 LAS ESTRATEGIAS Y SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA

#### 4.3.1 GRUPOS ESTRATÉGICOS

El concepto de grupo estratégico resulta de gran utilidad para analizar una industria, especialmente cuando el número de competidores es muy alto, como es el caso de la industria del automóvil. [Porter \(2009\)](#) define el grupo estratégico como “el conjunto de empresas en un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”

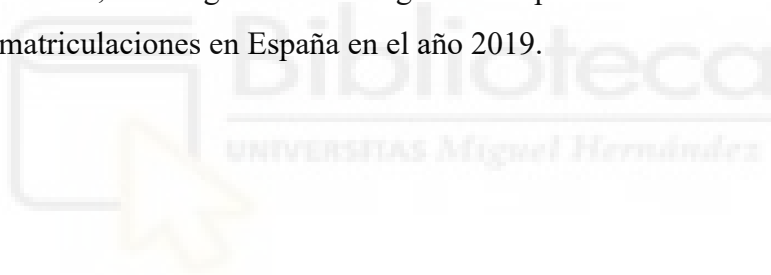
En la mayoría de las industrias es posible identificar áreas competitivas más reducidas en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular. Este proceso, consiste en identificar segmentos, mediante lo que se denomina segmentación de la industria.

La forma convencional de realizar la segmentación consiste en elegir un criterio de clasificación basado en características de productos o de clientes. En la mayoría de las industrias es posible encontrar con relativa facilidad empresas que coincidan en la forma de competir en algunas de las dimensiones de las que se dividen los grupos estratégicos (calidad de los productos, precio, línea de productos, canales de distribución, etc.).

En la industria del automóvil podemos plantear una división según el tipo de vehículo que puede adquirir el comprador:

- Low cost: Dacia, Citroën, Hyundai, Kiat, Fiat...
- Clase media: Mazda, Ford, Peugeot, Volkswagen, Toyota...
- Clase alta: Mercedes-Benz, BMW, Audi, Volvo, Lexus...
- Premium: McLaren, Ferrari, Lamborghini, Bentley, Rolls Royce...

Podríamos representar en un mapa de grupos estratégicos utilizando la cantidad de vehículos matriculados en España en el año 2019, y la calidad percibida de los clientes. Esta figura muestra la homogeneidad respecto de las dos dimensiones seleccionadas, de las empresas que se incluyan en cada uno de los grupos. El diámetro de cada fragmento representa la participación en el mercado de las empresas que pertenecen a cada grupo estratégico. Es decir, la magnitud del fragmento representa en nuestro estudio el porcentaje de matriculaciones en España en el año 2019.



## ESPAÑA 2019 : GRUPO ESTRATÉGICO AUTOMÓVIL

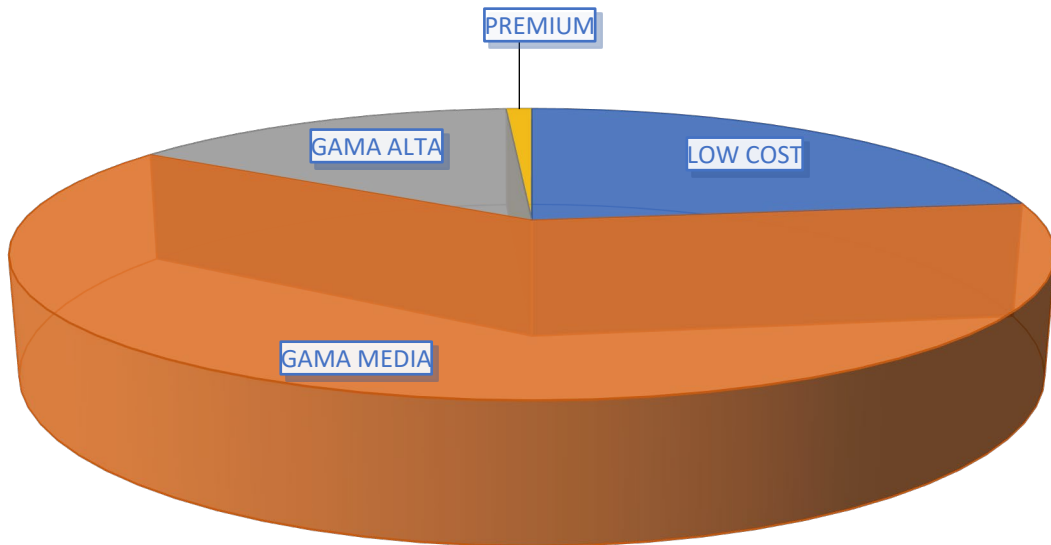


Tabla 6 - Grupos estratégicos del automóvil en España 2019. Fuente : Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el total de vehículos matriculados en España en el año 2019 es de 1.258.246, observamos según el gráfico que los vehículos de bajo coste representan el 23% de los coches matriculados, muy lejos del 61% que representa la matriculación de vehículos de gama media. Esto implica que la gran mayoría antepone la calidad del vehículo a un precio menor, obviamente sin adentrarse en un precio excesivo como suponen los vehículos de alta gama y los premium, los cuales suponen el 15 % y 1% respectivamente de la matriculación total. Vemos que los grupos no son homogéneos, lo que supone que no existe una gran rivalidad entre ellos. En cambio, sí existe una gran rivalidad entre las marcas que forman un mismo grupo.

#### 4.3.2 ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR AUTOMÓVILES

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una de las herramientas más populares para analizar aspectos tanto internos como externos del negocio y/o mercado. Es útil para generar estrategias y valorar los posibles cursos de la compañía para hacer frente al futuro a corto, medio y largo plazo ([Johnson, Scholes y Whittington, 2006](#)).

Consiste en representar cada una de las áreas de la matriz DAFO, el entorno interno, formado por las fortalezas y debilidades del negocio, y externo, formado por las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.

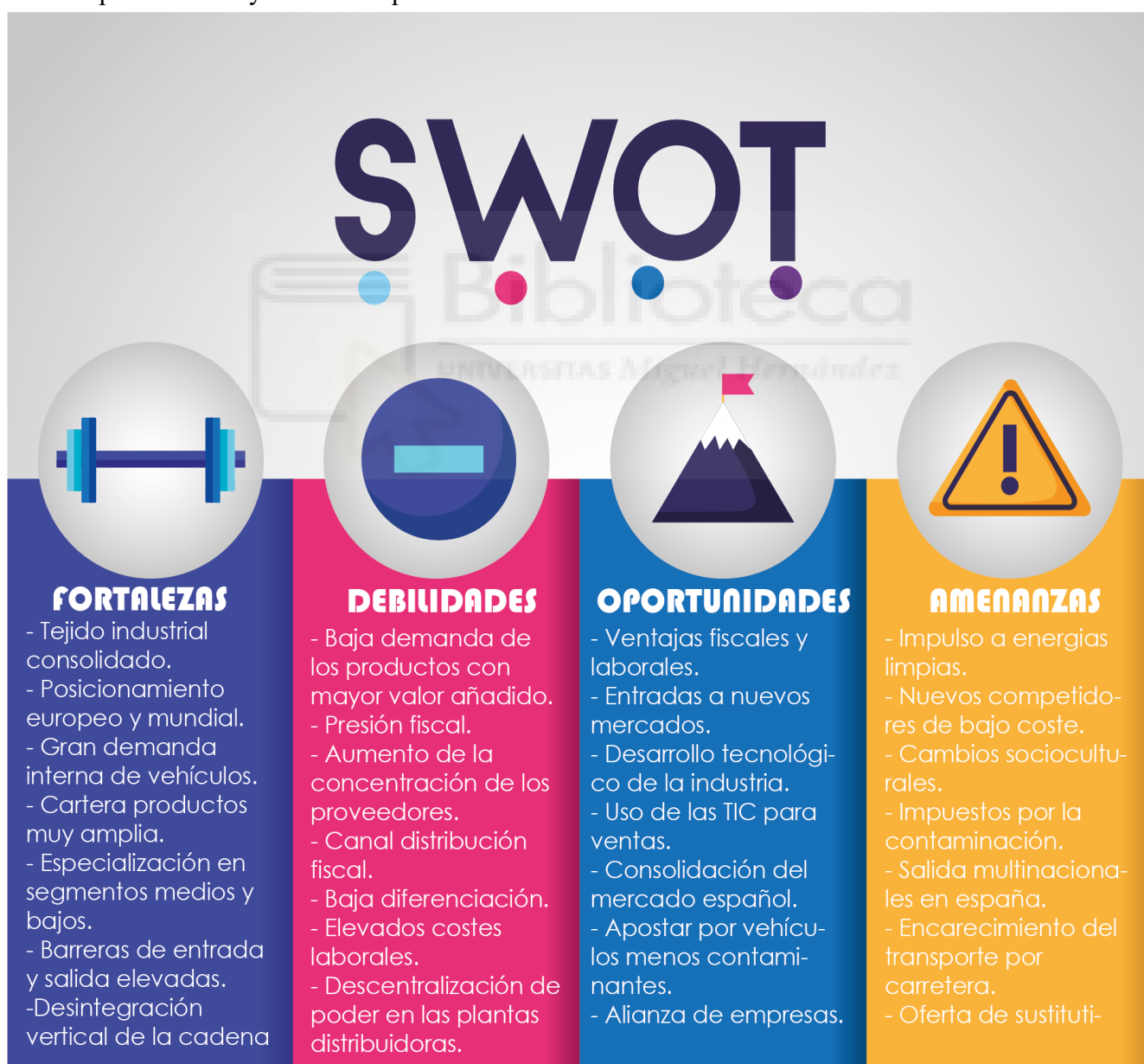


Tabla 7 - Análisis dafo del sector del automóvil. Fuente : Elaboración propia

#### 4.3.3 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Una vez la empresa ya haya elegido la industria donde quiera competir, debe identificar la forma en la que va a querer hacerlo para poder conseguir rentabilidades superiores a la de sus clientes.

Entendemos ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativamente superior para competir. Para que una característica empresarial pueda considerarse como ventaja competitiva debe reunir tres requisitos:

- 1-Debe estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- 2-Debe ser lo suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- 3-Sostenibilidad frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Sin embargo, las anteriores características solo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa en un periodo de tiempo sostenible, tal y como dijo [Grant \(2014\)](#).

La vía necesaria para que la empresa pueda alcanzar la ventaja competitiva es mediante una estrategia competitiva, que se define como; la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. [Porter \(2009\)](#) la define como; “acciones ofensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas, y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa”.

#### 4.3.4 VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES DEL SECTOR

Una de las estrategias competitivas que existen es la ventaja en costes. Una empresa obtiene esta ventaja cuando tiene unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante la cual, la empresa espera obtener unos costes lo más reducidos posibles, lo que provocará una situación de ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes [\(Porter, 2010\)](#).



La ventaja en costes permite a la empresa reducir los precios hasta anular así el margen frente a su competidor más próximo sin que desaparezcan sus beneficios. También mejoraría la situación frente a los clientes, ya que éstos no obtendrían precios por debajo de los costes de los competidores, por lo que seguirían teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa sería capaz de absorber con una mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquieran.

Si tenemos en cuenta la visión del cliente respecto a un descenso de los precios, estos podrían pensar que existe una reducción en cuanto a la calidad del producto o de las prestaciones que ofrece. Esto podría llegar a provocar una reducción del valor percibido por el cliente, y por tanto de su excedente.

La empresa puede llegar a conseguir un margen mayor si la reducción del precio es inferior a la reducción de costes, y el excedente del consumidor puede aumentar si la reducción del valor es inferior a la reducción del precio.

Con la aparición de la crisis económica, grandes firmas decidieron introducir al mercado vehículos más asequibles para así aumentar el atractivo para los compradores mediante el precio. En la gran mayoría de casos se trata de filiales de firmas cuyos mercados se situaban en países de Europa del este o países en vías de desarrollo. Como es el caso de la marca rumana Dacia, fundada en 1966 en la ciudad de Pitesti (Rumanía).

Dos años después de su fundación, la marca firmó un acuerdo de cooperación con Renault, y comenzaron la fabricación de varios modelos de patente gala. Pero 10 años después, rompió su contrato con Renault empezando así su camino en solitario, lanzando modelos como el Dacia 2000 o el 1320.

Fue finalmente en 1999, cuando Renault compró Dacia y modernizó la histórica fábrica de Pitesti, donde surgió la firma, permitiéndole así disponer de una sede industrial en Europa Central y Oriental. Renault invirtió 489 millones de euros, hecho que favoreció a la puesta al día de herramientas industriales, mejora de calidad y de la formación de personal, así como la generación de condiciones de trabajo y la renovación tanto de edificios, como de equipos informáticos.

## Ventas de turismos Dacia (2004-2019)

Fuente: Grupo Renault

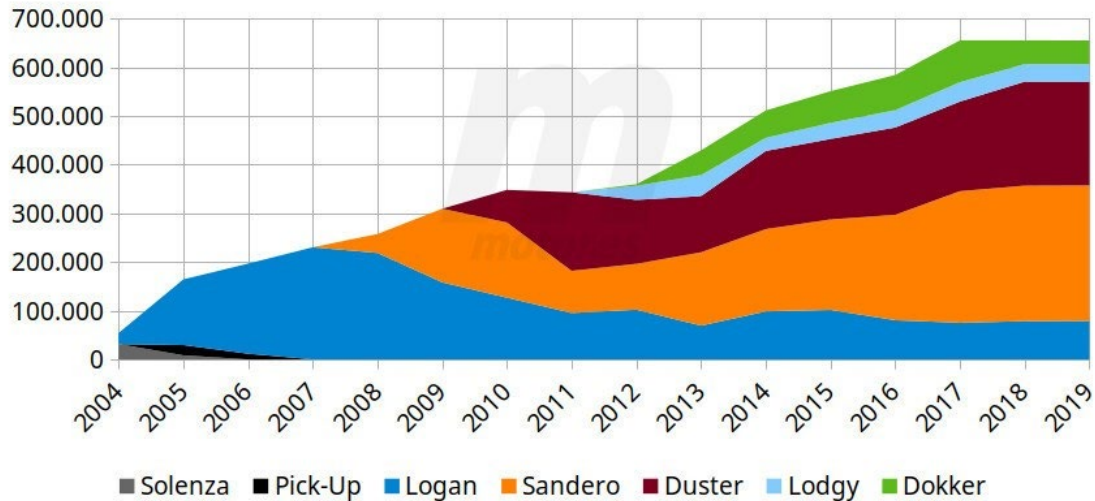


Tabla 8. Ventas de turismos Dacia, desde 2004 hasta 2019. Fuente : [www.motor.es](http://www.motor.es)

A lo largo de estos años el crecimiento de Dacia ha sido espectacular. Han incrementado su cuota de mercado a nivel mundial, y comercializan sus modelos en cerca de unos 50 países. Como podemos observar, en el año 2004 Dacia comercializó alrededor de 60 mil modelos, y en el año 2019 el aumento de vehículos vendidos ha aumentado enormemente, llegando hasta la cantidad de 660 mil unidades, lo que supone un crecimiento de 1010%.

El secreto de Dacia reside en una marcada estrategia que consiste en un diseño simple de sus modelos, una política de ventas sin descuento y un uso de componentes desarrollados previamente para modelos anteriores de Renault. Todos estos factores facilitan que Dacia sea uno de los principales líderes en cuanto a la venta low-cost.

Dacia ofrece una pequeña variedad de modelos (Duster, Sandero, Logan, Lodgy...) pero produciendo a un gran volumen, de forma muy estandarizada, lo que permite abaratar costes. La clave para que el producto sea muy económico, y aun así deje un margen de beneficio, es amortizándolo, vendiendo el máximo número de unidades posibles.

La firma de Dacia produce vehículos con diseños sencillos y fáciles de fabricar, están menos equipados, pero sin renunciar a la calidad y seguridad apta del vehículo. A la hora de diseñarlos, se reaprovechan todo lo posible de Renault, cumpliendo las normativas locales. En la actualidad, usan en la mayoría de los casos los mismos motores que los Renault equivalentes. Hablamos en cualquier caso de motores que no sobrepasan los 125 cv.

Son muchas las causas que han llevado a Dacia a conseguir ahorrar tanto en la fabricación de sus vehículos. Por ejemplo: la logística la simplifican recortando las opciones posibles, casi en la misma medida que los fabricantes asiáticos, y maximizando las piezas comunes. Prefirieron no crear una red de concesionarios, ya que se aprovecharían de los ya existentes de Renault, Nissan o Lada. Otra medida para ahorrar en costes es que su gama de colores para todos sus modelos es muy escasa.

El éxito de Dacia radica en haberse ganado a los clientes de clase media con un producto muy similar a los demás. Por ejemplo, su modelo Dacia Duster es el tercer SUV más vendido a nivel mundial. Hoy, sus vehículos se encuentran en un total de 100 países.

#### 4.3.5 VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece o un producto, o un servicio, que siendo comparable con el que ofrece otra empresa, tienen ciertos atributos que lo hacen que se sea percibido como único por los clientes. Pero para que exista realmente para la empresa una ventaja competitiva, es necesario que se cree más valor que el resto de los competidores, no basta con que solamente tenga características diferentes.

Mediante la diferenciación, una empresa puede reducir la intensidad de la competencia, crear grandes barreras de entrada a empresas y productos sustitutivos, y aumentar su capacidad de negociar frente a los clientes y proveedores.

En cuanto al mercado del automóvil, hay que destacar que se trata de uno de los mercados más dinámicos que existen debido a la gran competencia que existe entre las empresas que lo forman. Este mercado está actualmente en la fase de madurez, ya que existe un exceso de capacidad en el sector, junto con una competencia muy fuerte que intenta mantener a toda costa su cuota de mercado.

Esta competencia no solo la percibimos por las diferentes marcas, modelos y grupos del sector, sino también en categorías diferentes con prestaciones similares. En la industria automotriz se relacionan con las características más técnicas del vehículo, como el diseño, la tecnología, los extras... Pero podemos hablar también de la propia empresa diferenciando características tales como la imagen de marca, fidelidad, localización... Pero las principales fuentes de diferenciación son la apariencia exterior y el desarrollo tecnológico, seguidas por la imagen de marca.

Las marcas destinan gran parte de su inversión en el apartado de I+D con la finalidad de añadir un valor distinto y único a los vehículos. Todos los extras que se le pueden añadir al vehículo suponen un precio final superior que no todas las marcas pueden asumir. Se suelen asociar más a vehículos de alta gama o premium, a los que el cliente otorga un valor superior gracias a estas características y está dispuesto a pagar más.

Actualmente, la dinámica competitiva se ha acentuado al considerarse también la posibilidad de sustitución entre vehículos de las diferentes categorías existentes en el mercado del automóvil.

La homogeneización de las piezas actualmente está experimentando un importante desarrollo dentro de la industria. Tomamos como ejemplo el caso del grupo VAG. En este grupo, se comparten la gran mayoría de sus componentes, y todos tienen la misma calidad, pero dentro del mercado encontramos sus vehículos con diferentes precios, y eso se debe a la imagen de marca. Por ejemplo, Audi comparte muchos elementos del vehículo con Seat, pero no tiene que ver los precios de unos con otros, debido a la función de utilidad que le da el consumidor a cada marca, lo que le lleva a pagar un sobreprecio.

Este mecanismo de imagen de marca está muy ligado a la fidelización de clientes. Para las marcas, es mucho más fácil retener a sus clientes que captar nuevos. Para ellos utilizan herramientas, como puede ser el descuento cuando deciden cambiar de coche y repetir marca, o no cometer ningún fallo con los nuevos clientes cumpliendo con todos los plazos de entrega, proporcionar una gran calidad en los recambios... logrando así que el cliente salga con una buena imagen del negocio, para que así en futuras compras piensen en ellos para realizarla en su negocio.

#### 4.3.6 DIRECCIONES DE DESARROLLO

Las direcciones de desarrollo hacen referencia a decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que vienen realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios. Para analizar las direcciones de desarrollo utilizaremos la tipología de Ansoff, que mezcla dos variables, mercados y productos, combinándolas con las características de si los mercados y los productos son nuevos o tradicionales.

##### *EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES*

#### **PENETRACIÓN DE MERCADO**

La penetración de mercado trata de aumentar el volumen de las ventas, dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus nuevos productos. En esta estrategia hay diversas formas, como las variables comerciales, la captación de nuevos clientes o la explotación de las fuentes de la ventaja competitiva que la empresa posee.

En el mercado, la mayoría de las empresas se ven obligadas de una forma u otra a realizar esta estrategia. Aunque las marcas, normalmente solo se centran en sus modelos de gama media o baja para realizar esta estrategia, con la finalidad de hacer llegar la marca al consumidor a través de otro producto.

Un buen ejemplo de ello sería la empresa Toyota, la cual en 2021 ha realizado campañas de venta para el Toyota Corolla o para su nuevo híbrido, el Toyota CH-3. Ambos modelos se encuentran en el mercado como una opción media para el CH-3 y de gama baja para el Corolla. En números totales, Toyota ha matriculado un total de 50.000 unidades, de los cuales el 76% corresponden a los modelos híbridos recientemente comentados. Esto ha significado que la cuota de vehículos híbridos en España esté por encima de la europea, ya que en España represento el 76%, con respecto del 61% conseguido en Europa.

#### **DESARROLLO DE PRODUCTOS**

La empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes. Por lo tanto, los productos cubren la misma función, pero logran mejorar la satisfacción de dicho servicio. El desarrollo de producto puede

llevarse a cabo introduciendo innovaciones tecnológicas en los productos o ampliando la gama de un producto básico.

Los ejemplos más comunes de estas estrategias son la conversión de los modelos básicos a híbridos. Al igual que en el apartado anterior, mencionaremos a Toyota. La empresa nipona cada año apuesta por reconvertir sus modelos clásicos, a híbridos, como el Toyota Corolla, el C-HR y el RAV-4 el cual años atrás no eran coches híbridos, pero que son los superventas de la marca. Las cifras de estos tres automóviles con respecto a los demás de la compañía son impactantes.

- El Toyota Corolla de enero a septiembre vendió 10.682 unidades.
- El Toyota CH-R de enero a septiembre vendió 8.549 unidades.
- El Toyota RAV4 de enero a septiembre vendió 7.700 unidades.

## **DESARROLLO DE MERCADOS**

Las organizaciones introducen sus productos tradicionales en mercados nuevos, aprovechando la tecnología y las capacidades de producción existentes, o nuevas para vender sus productos en ámbitos diferentes a los actuales. El sentido de nuevo mercado se puede dividir en nuevos segmentos, nuevas aplicaciones, o usos, y nuevas áreas geográficas.

Esta estrategia es utilizada por todas las empresas, ya que ninguna marca comienza vendiendo sus productos a nivel internacional, por lo que primero busca tener una cuota de mercado consolidada a nivel nacional o continental, para más adelante llevarla al mercado global. Un ejemplo reciente puede ser la organización de Tesla, la cual comenzó vendiendo en Estados Unidos, y no ha sido hasta hace poco que se han abierto tiendas en Europa con la posibilidad de venta de modelos de la compañía.

Además, ha comenzado a producir sus modelos en una fábrica de Europa, concretamente en Berlín (Alemania), además de otras dos nuevas en Estados Unidos, para conseguir así alcanzar los 500.000 vehículos exportados alrededor del mundo, para intentar reducir el porcentaje de vehículos vendidos en EE.UU, que actualmente ocupa un 55% de la cuota global de Tesla, a pesar de que la demanda en los países extranjeros supera la oferta ofrecida por la compañía, debido a la falta de modelos. Para ello, la empresa ha doblado el número de empleados que poseía respecto del año pasado en las fábricas.

## *DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES*

La diversificación consiste en añadir en la empresa simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes, operando en nuevos entornos competitivos donde pueda obtener factores de éxito totalmente diferente de los actuales.

La empresa puede tener razones externas, como la saturación del mercado tradicional de la empresa actual y/o razones internas, con el fin de reducir el riesgo global de la empresa, u otros motivos menos frecuentes.

### **DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA**

La diversificación relacionada existe cuando hay diversas similitudes en los recursos utilizados entre los negocios, así como los canales de distribución, los mercados, las tecnologías...

La empresa SEAT es un ejemplo de diversificación relacionada, ya que, en 2017, la empresa anunció una nueva marca de la compañía, Cupra, una marca destinada a la deportividad y la velocidad. Esta marca, el 22 de febrero 2018, se independizó completamente de la marca SEAT, sin embargo, la marca integró en sus primeros modelos todas las tecnologías de SEAT, la electrificación, la hibridación la conectividad o los asistentes de conducción. Pero esto solamente afectó a la parte productiva, y es que los modelos Cupra también compartieron los canales de distribución de la compañía, y al estar bajo el nombre de SEAT adquirieron también el reconocimiento de marca segura y fiable, logrando así un gran crecimiento en un breve periodo de tiempo.

### **DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA**

Esta es la forma más drástica de crear crecimiento, ya que no existe ningún tipo de relación entre la actividad existente y los nuevos negocios en los que se invierte.

En esta estrategia hay que mencionar a la empresa Waymo, anteriormente era conocida como Proyecto de vehículo autónomo de Google. Actualmente es una empresa que se encarga de desarrollar los vehículos autónomos del conglomerado de empresas Alphabet. Aunque todavía no es posible comprar sus vehículos, se esperan grandes cosas de la marca respaldada por el gigante de internet.

En este sector, las formas de diversificación no relacionada suelen estar ligadas al tema del almacenamiento de energía. Por ejemplo, en el caso de Tesla, la actividad principal

se incluye dentro del sector del automóvil, sin embargo, la empresa Tesla sí que tiene otros servicios no relacionados, como es por ejemplo la fabricación de baterías para el hogar, que no suponen el ingreso principal de la compañía, ya que solo representan el 20% de los ingresos de la compañía.

Otro ejemplo de diversificación no relacionada sería la adquisición por parte del grupo Volkswagen de un equipo de fútbol de la primera división alemana, el Wolfsburgo, lugar donde tiene sede su histórica fábrica, la cual, al poco de inaugurar Tesla su nueva fábrica de Berlín, anunció a modo de contraataque, que incluiría una nueva fábrica de coches eléctricos.

### *INTEGRACIÓN VERTICAL*

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás y si la empresa se convierte en su propio distribuidor, se dice que es hacia delante.

Para esta estrategia podríamos nombrar a las grandes multinacionales, ya que ellos mismos fabrican sus piezas y venden sus productos al consumidor final. En los últimos años, se ha abierto un gran debate entre dos empresas punteras en la fabricación de las baterías de litio, que emplean en sus modelos de vehículos eléctricos. Por ejemplo, la empresa Toyota, que utiliza la integración vertical en la producción de sus baterías para controlar todos los procesos y asegurar que tienen un gran rendimiento, y la empresa Tesla, que ha optado por la externalización de sus baterías.

Toyota ha comenzado la construcción de una planta de hidróxido de litio en Naraha (Japón), dejando de lado poco a poco a su socio Panasonic en la producción de estas baterías. Por otro lado, la empresa Tesla está utilizando la externalización de las baterías de litio debido a su incapacidad de producir actualmente tanta cantidad de este metal alcalino, por lo que necesita de otras empresas. Por eso en los últimos años ha conseguido atraer a la multinacional Panasonic cerca de su planta industrial más importante, situada en Fremont, California.

Estas estrategias, a primera vista no están muy bien ejecutadas, ya que la empresa Toyota tampoco está tan interesada en la producción de baterías de litio, por lo que la gran



inversión, que actualmente no está haciendo ya que la mayoría de sus modelos son híbridos y poseen baterías menos exigentes, puede llegarle a costar grandes pérdidas a la compañía. En el caso de Tesla, pretende cambiar el mercado de los automóviles mediante la fabricación de coches eléctricos con baterías de litio, por lo que debería apostar por la fabricación propia de estas baterías. Pero su crecimiento puede estancarse debido a la falta de modelos disponibles para vender.

#### *RESTRUCTURACIÓN DE ACTIVIDADES*

La reestructuración hace referencia a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono de al menos uno de los negocios. Las diversas formas en las que esta estrategia se usa son cuando hay un bajo rendimiento de un negocio por causas vinculadas al propio negocio, por lo que la estrategia adecuada es realizar un saneamiento de este o el abandono de los negocios, denominado reestructuración de la cartera de negocios.

El primer caso de reestructuración de actividades es la empresa Volkswagen. Este grupo a lo largo de los últimos años ha realizado varios planes de reducciones de empleo a través de las jubilaciones anticipadas y la reducción del personal con contrato parcial con el objetivo principal de reducir los costes. En la última oleada, el objetivo de los números previstos por Volkswagen fue alrededor de unas 5.000 personas. Otra medida de este grupo es el cierre o parada de diversas plantas de producción de forma completa o incluso la detención de la producción de algunos modelos, como ocurrió en la planta de Wolfsburgo con los modelos Golf y Passat.

Otra organización sobre la que podemos ejemplificar esta estrategia es la empresa francesa Renault, la cual ha modificado su campo de actividad en varias ocasiones para adaptarse a los nuevos cambios en el entorno. Al igual que Volkswagen, se cerraron diversas fábricas de producción, como en 1992 en Billancourt (Francia); pero con un objetivo diferente, intentar lograr una mayor especialización en cada planta. Otra medida fue la venta de su parte en la empresa AMC, que fue vendida a Chrysler, haciendo que se separara la alianza entre las dos empresas, cerrando así el proyecto y el objetivo de conquistar Norteamérica. A parte de esta venta, Renault anunció en el 2012 la venta del 6,5% restante que poseía de la empresa Volvo AB por 1.476 millones de euros, ya que dos años antes también había vendido un 15% antes de la compañía. Por último, un año más tarde, Renault abandonó la alianza que tenía con el Grupo PSA.

#### 4.4 DESARROLLO DEL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO: EL MODELO VOLKSWAGEN

Los métodos de desarrollo son estrategias corporativas de crecimiento basadas en la adquisición de una u otra forma de las empresas. Este modelo se basa en la creación de valor, ya que una fusión o adquisición entre dos o más empresas independientes siempre tiene la premisa principal de aumentar su valor total y reducir su riesgo global.

En este punto comenta la importancia del grupo Volkswagen en este ámbito, ya que es considerada como una de las organizaciones que más proyección y versatilidad ha aportado al sector del automóvil. El grupo está formado por una amplia gama de marcas consolidadas como Audi, Bentley, Bugatti, Cupra, Ducati, Lamborghini, MAN, Neoplan, Porsche, Scania, Seat, Škoda y Volkswagen. Este grupo tiene su mayor impacto en Europa, además, las marcas mencionadas anteriormente están repartidas en siete países; Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, República Checa, y Suecia. Volkswagen cuenta con 61 plantas productivas, distribuidas por Europa, América, Asia y África, 650.000 empleados, con unas ventas totales de 6.280.000, logrando convertirse en el mayor fabricante de automóviles del planeta, superando a Toyota en el año 2009, produciendo 4.400.000 automóviles, 400.000 unidades más que la empresa nipona.

La organización alemana fue fundada en 1937, pero no fue hasta 1985 que adquirió su nombre actual, VOLKSWAGEN AG, después de pasar incluso por manos británicas tras la Segunda Guerra Mundial.

El grupo alemán ha llevado a cabo diferentes métodos de desarrollo. La primera anexión al grupo Volkswagen fue Audi, en 1965, posicionada para ser competidor directo a las marcas Mercedes-Benz y BMW. Otra adquisición fue la empresa española SEAT, que fue comprada para rivalizar en el sector deportivo frente a la empresa FIAT Group. Para el control de Europa del Este, Škoda fue la elegida, ya que ha sido una empresa subsidiaria del grupo alemán desde 1991. Después de la empresa checa, el grupo alemán adquirió MAN, comprando el 55% de sus acciones. Por último, adquirieron Ducati, por 860.000.000€ en 2012. Además, en esta última década, se ha especulado sobre la posible compra de la marca Porsche por parte del grupo Volkswagen, el cual tiene un 42% de las acciones de la marca deportiva. Por otro lado se anunció la estrategia de escisión de la marca Cupra de ser matriz principal SEAT.

Todas estas adquisiciones trajeron grandes y diversas sinergias a la compañía. La primera sinergia fue la financiera, ya que el grupo poseía 4 marcas consolidadas de consumo, que le aportaban un gran flujo de capital para poder realizar diversas operaciones, al disponer de una gran cantidad de ingresos sostenidos durante todo el año. Otra de las grandes sinergias producidas, y la más evidente es la sinergia de la producción, montando modelos parecidos de las cuatro marcas de consumo en plataformas similares, ahorrando costes en transportes de materia prima y distribución de automóviles.

#### *4.4.1 LAS SINERGIAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN*

En este apartado se van a comentar las múltiples sinergias de este grupo y la importancia de éstas, ya que son una parte clave y fundamental en el aumento de los beneficios de las marcas del grupo.

- El grupo MAN y Scania en 2016 llegaron a un acuerdo para colaborar de forma conjunta en las cajas de cambio. Por la parte de Scania, cederá sus cajas de cambios para que los modelos de MAN, TGS y TGX las lleven. Además, por parte de MAN, se ha llegado al acuerdo de la mejora de un software para estas cajas de cambios. En un futuro, estas dos empresas buscarán realizar una Joint-venture, para la creación conjunta de una caja de cambios revolucionaria, que les permita seguir una estrategia de componentes menos comunes para así tener más flexibilidad en sus futuros modelos.
- La empresa Audi ha llegado a un acuerdo con Porsche y Volkswagen para crear una nueva estrategia para mejorar las prestaciones de sus modelos eléctricos, un sector que está en alza en los últimos años. Para ello, las empresas han creado dos plataformas para apoyar a sus futuros modelos. La primera, denominada, PPE (Premium Architecture Electrification), que está enfocada en el desarrollo de modelos premium de grandes dimensiones, mientras que MEB (Modular Electric Drive Kit), una plataforma más específica para Volkswagen y Audi.
- Audi pretender ahorrar 10 millones de euros, gracias a las sinergias con el grupo Volkswagen, que pretenden conseguir una reducción de los diferentes modelos de vehículos, ya que las pruebas de estos se verán compartidas con las de los demás prototipos de las compañías del grupo.

- Una sinergia que toca muy de cerca el territorio español son las marcas Cupra y Seat. Estas marcas están muy relacionadas, ya que Cupra es desde hace poco tiempo independiente, debido a que era dependiente de Seat. Estas marcas hoy en día han llegado a un acuerdo de compartir el modelo Seat León, para que Cupra saque una gama de este modelo.
- El grupo Volkswagen pretende en 2023 introducir una celda unificada a nivel global para sus vehículos eléctricos. El plan es conseguir que, en 2030, el 80% de todos los vehículos de la marca tengan esta celda, consiguiendo un ahorro del 50% del coste de entrada de las baterías y un 30% en el segmento del volumen de estas. Además, se van a construir 6 fábricas de celdas en territorio europeo con una capacidad de 240 gigavatios por hora.
- Otro proyecto conjunto de la marca es la creación de MOIA, una empresa independiente a las marcas del grupo. Esta empresa creada en 2018 consta de una flota de 200 furgonetas eléctricas, que se han ido ampliando a lo largo de los años.

Los beneficios de estas sinergias son muy significativos, por lo que no sería nada sorprendente que el grupo siga ampliando en un futuro las marcas y proyectos relacionados con el mundo del automóvil y no relacionados con el sector, como la reciente compra del Wolfsburgo, club de la Primera División del fútbol alemán. Algunos de los números que denotan el éxito del grupo son los siguientes.

- Venta de un millón de vehículos eléctricos en 2020, cifra que se ha triplicado respecto del último año, teniendo como objetivo ser la empresa líder del sector de los automóviles eléctricos en 2025.
- En el 2020, obtuvo un beneficio neto operativo de 454.000.000 millones de euros, a pesar de la crisis de la pandemia. Esto pudo ser posible gracias a un ahorro de 1000 millones de euros en los costes fijos del grupo. Además, prevén ahorrar un 5% más en costes fijos en 2023, el incremento de la productividad de las fábricas en un 5% anual, la reducción de los costes materiales en un 7% y la mejora sostenible de la rentabilidad en las regiones.

#### 4.4.2 EL GRUPO VOLKSWAGEN EN ESPAÑA

El grupo Volkswagen no solamente es una corporación exitosa fuera de España, sino que es la distribuidora líder en territorio español con más de 160 concesionarios, llegando a unas ventas de 119.000 turismos y 11.379 vehículos comerciales. Además, la penetración de mercado de España, entre Audi, ŠKODA y Volkswagen representan un 14% de los turismos que se comercializan en España y un 7,5% de la penetración de los vehículos comerciales.

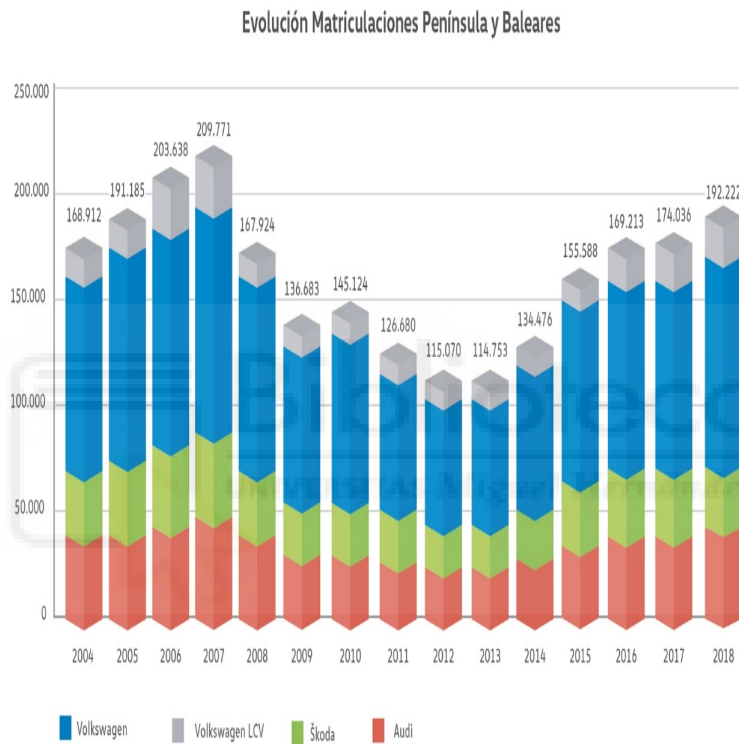


Tabla 9 - Evolución matriculaciones. Fuente : Elaboración propia

## CAPÍTULO 5: LA NUEVA FORMA DE ENTENDER EL MERCADO

### 5.1 LA ERA DEL CONSUMISMO VORAZ

Una vez se ha dejado clara la columna vertebral del trabajo, donde se ha dejado entrever la historia del sector y algunas de las estrategias más importantes, el estudio se adentra a relacionar este sector con la actualidad y sus nuevas formas de consumo e intentar conseguir una foto del futuro del sector.

Estos últimos 20 años han sido revolucionarios en todos los sentidos para la humanidad, aunque hay un fenómeno que ha trastocado y revolucionado las relaciones entre los humanos y todo lo que los rodea, Internet.

Este recurso ha conseguido grandes ventajas para la humanidad, y no hay ningún fenómeno que haya sido más beneficioso para esta, sin embargo, también tiene consecuencias negativas, las cuales son casi insignificantes para la potencia que tiene esta herramienta. Desde los años donde esta herramienta se ha utilizado, se han ido perfeccionando todas las técnicas de marketing para poder aumentar los beneficios de las empresas y además aumentar la felicidad de los clientes utilizando la información que los propios consumidores recalcan que era necesario para mejorar esos productos.

Sin embargo, en su afán de obtener mayores beneficios las empresas han utilizado prácticas para crear mayores necesidades en los clientes. Estas prácticas están centradas en aumentar la felicidad de los clientes mediante los productos. Para ello, las organizaciones se han propuesto crear y mejorar nuevos productos, dejando incluso de lado diversos modelos de anteriores.

Los seres humanos tenemos un gran afán de felicidad y las empresas se han aprovechado de este objetivo para aumentar sus objetivos. Las empresas buscan el consumo constante de la población y toda la publicidad y sus productos están pensados para ser desechables en un corto período de tiempo, para que sean cambiados en el corto plazo. La humanidad hoy busca distracciones constantemente y esas emociones debido al marketing de los últimos años se ha moldeado para buscar esa búsqueda de experiencias constantes. Las empresas han ido aumentando la cantidad de dopamina que las personas necesitan. Gran culpa de ello está reflejada en las redes sociales, donde a las personas no solo les basta con vivir experiencias únicas, sino que necesitan compartirlas con los demás usuarios

para sentirse parte del grupo, esta rueda hace que se valore menos las propiedades de cada uno y las personas se cansen de sus pertenencias y objetivos en un periodo más corto que antes, por lo que necesitan encontrar nuevas distracciones constantemente.

Este fenómeno, así como se ha dicho antes, está relacionado con la dopamina, que es uno de los muchos neurotransmisores que usan las neuronas para comunicarse entre ellas. La dopamina es frecuentemente considerada como la causante de sensaciones placenteras y la sensación de relajación.

Sin embargo, ¿Qué relación tiene esto con la empresa automovilística?

Las empresas automovilísticas, al igual que todas las organizaciones, se han unido a esta nueva forma de entender el mercado, con productos novedosos, pero siempre guardando nuevas tecnologías para actualizar sus productos en el corto plazo, haciendo que sus clientes quieran desprenderse de su vehículo actual.

## 5.2 LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING DE LAS EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS

Como se ha introducido en el punto anterior, la industria del automóvil ha seguido la tendencia. En este apartado vamos a ver ciertas campañas y características que permiten ver la evolución de las organizaciones y como se adapta la hipótesis realizada anterior.

### 5.2.3 EL RENTING CAR: UNA REVOLUCIÓN EN EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO

El renting automovilístico es un contrato de alquiler donde el comprador acuerda con el concesionario una cuota fija mensual por el vehículo con tiempo y kilometraje limitados. Además, incluye diversos servicios adicionales. Entre estos servicios, se encuentra el más atractivo para los clientes y es que estos tienen la posibilidad al finalizar el contrato, desechar el coche que tenían en el renting actual para poder cambiarlo por un vehículo totalmente nuevo y adaptado a las nuevas tecnologías del mercado.

Este nuevo modelo de compra de coches se ha ido popularizando en los últimos años, prueba de ellos son las estadísticas de matriculación de coches, que ponen en evidencia la diferencia de consumismo del principio de los 2000 con la actualidad.



Tabla 10 - Resumen renting. Fuente : Elaboración propia

#### 5.2.4 EL AUMENTO EN LAS RENOVACIONES EN LOS MODELOS DE LOS AUTOMÓVILES

Otro factor importante para ver esta evolución de las empresas es el aumento de los modelos de sus vehículos. Cada año, son más las marcas que deciden actualizar sus modelos y ofrecer a sus clientes la posibilidad de cambiar su coche por el nuevo modelo, creando facilidades para ello, como comprarles su coche actual y por una suma de dinero adquirir el nuevo modelo.

#### 5.2.5 LA CONECTIVIDAD DE LAS REDES SOCIALES Y LOS AUTOMÓVILES

La imagen de marca hoy en día es algo muy importante para las empresas, ya que si tu imagen es positiva y representa un grupo de poder superior vas a obtener una gran cantidad de beneficios y vas a tener mayor posibilidad de llegar a tus clientes.

Además, muchas empresas han intentado añadir a sus modelos la conectividad de sus automóviles a las redes sociales, con el fin de crear en sus clientes esa sensación de felicidad que se expuso en la introducción del capítulo.

Este es el sector en el que más se invierte en publicidad en el territorio español. Sin embargo, esta estrategia está cambiando ya que el dinero invertido en los medios tradicionales no está teniendo un gran ROI. Se prevé una bajada de inversión del 21%.



## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

La industria del motor ha cambiado mucho en los últimos años, debido a factores externos como la crisis mundial, que supuso que las compañías tuvieran que adaptarse a la situación y fabricar vehículos más adaptados al estado, dejando un poco atrás las innovaciones con el fin de obtener una mejora de los costes; y los factores internos, ya que este sector es muy volátil y cambiante, por lo que la capacidad de adaptación en el corto plazo es algo imprescindible. Pequeñas buenas decisiones en el corto plazo te permiten alcanzar grandes beneficios. Por ello, en este sector, las marcas son capaces de voltear situaciones difíciles de remontar, ya que este producto es mucho más visible para los consumidores de a pie, ya que es un bien de necesidad.

Otro punto importante que se extrae del trabajo es la importancia de la industria del automóvil en nuestro país, ya que es una de las empresas que más ingresos y puestos de trabajo genera, por lo que es normal que reciba ayudas públicas, tanto financieras, como fiscales para mejorar y cuidar la situación del sector.

Una conclusión importante del trabajo es la adaptación de las empresas del sector a las nuevas demandas de los clientes, ya que gracias a las nuevas tecnologías y la coyuntura que viven, buscan diferentes características a las de antaño. El cliente de automóviles, al igual que en cualquier sector, tiene mucho más poder de análisis y comparación, por lo que las empresas apuran hasta el más mínimo detalle con la finalidad de obtener la compra deseada. Además, estas políticas de marketing se centran mucho en aumentar la fidelidad de los clientes, el renting, la posibilidad de cambio de modelos... son diferentes argumentos que dejan claro que el sector valora mucho la fidelidad de estos. Es en este punto, donde las redes sociales, como habíamos comentado anteriormente, ganan total importancia, al igual que el servicio post compra que se les otorga a los compradores. Aunque la realidad, es que la principal amenaza de las empresas es el gran mercado de segunda mano que existe con los automóviles, por lo que esta campaña de fidelización adquiere aún más relevancia para el sector.

No se puede no mencionar el reciente aumento de las empresas por el cuidado del medio ambiente y es que cada vez son más los consumidores que demandan que la organización donde adquieran el vehículo posea una imagen verde, que se preocupe por el medio ambiente. A pesar de que los clientes no compren un coche híbrido o eléctrico, esta nueva perspectiva se antoja como algo crucial para los próximos años. Además, la Unión

Europa lanzó en 2020 las nuevas medidas y ayudas para las empresas que apoyen al medio ambiente, por lo que las marcas se han visto obligadas a adaptarse a estas nuevas medidas con el fin de no perder competitividad respecto de sus competidores más cercanos.

Para concretar el final del estudio se pretende añadir alguna puntualización estratégica hacia las marcas del sector, sobre todo teniendo en cuenta el aspecto psicológico de los clientes, sobre como sienten que es el coche y que les aporta el vehículo cuando se lo compran, ya que hay muchos clientes que no solo buscan un medio de transporte más o menos cómodo. Para algunos consumidores el coche es una extensión de su propia personalidad y añadir medidas de personalización únicas a los coches en las gamas medias y bajas de los coches, por un coste económico, podría llegar a suponer un gran beneficio para las marcas pioneras de esta medida.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arredondo, J. L. (2015, 15 mayo). *El coche autónomo de Google ya tiene fecha de lanzamiento*. Cinco Días. Recuperado 22 de octubre de 2021, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/15/motor/1431680158\\_975445.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/15/motor/1431680158_975445.html)
- Auto Revista. (2021, 17 marzo). *El Grupo Volkswagen reformula su estrategia de plataformas*. AutoRevista » Las noticias de la industria de automoción. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <https://www.auto-revista.com/texto-diario/mostrar/2798114/grupo-volkswagen-reformula-estrategia-plataformas>
- Autoescout24. (2018, 5 diciembre). *Evolución del automóvil*. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de <https://www.autoscout24.es/informacion/asesor/especial/evolucion-del-automovil/>
- Barciela, F. (2015, 17 enero). *El imperio de los coches low cost*. El País. Recuperado 28 de octubre de 2021, de [https://elpais.com/economia/2015/01/16/actualidad/1421406183\\_081405.html](https://elpais.com/economia/2015/01/16/actualidad/1421406183_081405.html)
- Biblioteca Complutense. (s. f.). *Historia del automóvil | Biblioteca Complutense*. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de <https://biblioteca.ucm.es/revistas>
- BMW. (s. f.). *Los coches familiares BMW más recomendados | BMW España*. Recuperado 22 de octubre de 2021, de [https://www.bmw.es/es/topics/presentacion/coches-familiares-bmw.html?tl=sea-gl-abus-mix-miy-.-sech-MARCA\\_COMBO\\_Familiares\\_EX-.-.-vn-.-.&gclid=Cj0KCQjwqfz6BRD8ARIs-AIXQCf2hAd-ppZXfjZBSN\\_Rf1DIZ0bRFYz9Kktpqw34aR8GWj5\\_CoHbyi\\_asaAv33EALw\\_wcB](https://www.bmw.es/es/topics/presentacion/coches-familiares-bmw.html?tl=sea-gl-abus-mix-miy-.-sech-MARCA_COMBO_Familiares_EX-.-.-vn-.-.&gclid=Cj0KCQjwqfz6BRD8ARIs-AIXQCf2hAd-ppZXfjZBSN_Rf1DIZ0bRFYz9Kktpqw34aR8GWj5_CoHbyi_asaAv33EALw_wcB)

- Busco un Coche. (2018, 26 agosto). *6 Mejores coches low-cost*. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://buscouncoche.es/actualidad/compraventa/6-mejores-coches-low-cost/>
- Callejo, A. (2021, 27 mayo). *Tras la presentación del CUPRA Born, ¿qué estrategia de electrificación seguirá SEAT? Analizamos los planes de la marca española*. foro-cocheselectricos. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <https://forococheselectricos.com/2021/05/tras-la-presentacion-del-cupra-born-que-estrategia-de-electrificacion-seguira-seat-analizamos-los-planes-de-la-marca-espanola.html>
- colaboradores de Wikipedia. (2021, 13 noviembre). *Industria automotriz*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_automotriz#Historia](https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_automotriz#Historia)
- Concesur, G. (2020, 2 diciembre). *Mercedes-Benz arrasa en los premios de la prestigiosa publicación "OFF ROAD"*. Grupo Concesur. Recuperado 21 de octubre de 2021, de <https://grupoconcesur.es/blog-mercedes/mercedes-benz-arrasa-en-los-premios-de-la-prestigiosa-publicacion-off-road/>
- Criado, C. S. (2018, 12 julio). *MOIA, Volkswagen irrumpe en la movilidad compartida*. Movilidad Electrica. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <https://movilidad-electrica.com/moia-volkswagen-irrumpe-la-movilidad-compartida/>
- Dacia. (s. f.). *Historia de la marca Dacia*. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.dacia.es/descubrir-dacia/historia.html>
- Diaz, D. (2019, 9 junio). *Las 13 Marcas de Coches más Baratos Con Sus Modelos Económicos*. Mundo del motor. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.mundodelmotor.net/marcas-de-coches-mas-baratos/>
- DSFK. (s. f.). *DSFK, todos los precios, ofertas y modelos*. Motor.es. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.motor.es/dfsk/>

- Esquirelat. (2020, 3 enero). *Conoce la historia de la industria automotriz*. Esquire. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de <https://www.esquirelat.com/lifestyle/historia-y-evolucion-industria-automotriz-ha-presentado-a-traves-de-tiempo/>
- europa press. (2020, 20 febrero). *Cupra desvela el León en el estreno de su sede y prevé facturar 1.000 millones en 2021*. europapress.es. Recuperado 2 de noviembre de 2021, de <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-cupra-desvela-leon-estreno-sede-preve-facturar-1000-millones-2021-20200220201802.html>
- Fernández, A. (2020, 7 enero). *Así han sido las ventas de coches Dacia en España en 2019*. Motor.es. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.motor.es/noticias/ventas-2019-dacia-202063801.html#:~:text=Y%20es%20que%2C%20durante%20el,acenso%20del%207%2C24%25>
- Fernandez, M. (2019, 24 julio). *La tecnología del coche autónomo de Google por fin en más coches*. El Español. Recuperado 22 de octubre de 2021, de [https://www.elespanol.com/omicron/tecnologia/20190311/tecnologia-coche-autonomo-google-fin-coches/382463189\\_0.html](https://www.elespanol.com/omicron/tecnologia/20190311/tecnologia-coche-autonomo-google-fin-coches/382463189_0.html)
- Fierros Clásicos. (2013, 27 agosto). *Historia Cronológica de la Industria Automotriz | Fierros Clasicos*. Fierros Clasicos. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de <https://fierrosclasicos.com/historia-cronologica-de-la-industria-automotriz/>
- Hermida, A. (2019, 24 enero). *«Premios Nacionales del Transporte» 2019*. Grupo Itra. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://grupoitra.com/premios-nacionales-industriales-2019/>
- Lean, P. (2019, 16 diciembre). *ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL LEAN MANUFACTURING*. Progressa Lean. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de <https://www.progressalean.com/origen-y-evolucion-del-lean-manufacturing/>

- Lifona, D. G. (2020, 20 febrero). *El milagro de Dacia y Seat, las marcas que más crecen en Europa*. Marca.com. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.marca.com/coches-y-motos/industria/2020/02/20/5e4e4fca22601d10418b463d.html>
- Mercedes. (s. f.). *EQC de Mercedes-EQ*. Recuperado 22 de octubre de 2021, de [https://www.mercedes-benz.es/passengercars/mercedes-benz-cars/models/eqc/explore/visualizer.module.html?csref=mc\\_sem\\_cn-ESP\\_WS\\_MBC\\_BrandOverall\\_Brand\\_electricos\\_BRM\\_HYS201912633103\\_ci-Google\\_si-g\\_pi-kwd-68547237453\\_cri-395314138531\\_ai-none&kpid=go\\_cmp-718345861\\_adg-37619424396\\_ad-395314138531\\_kwd-68547237453\\_dev-c\\_ext-&gclid=CjwKCAjwzIH7BRAbEiwAoDxxTlhdppECaM-kD\\_a85t-ZbugA-diIUq7JzxWU\\_V0CqAhZz\\_9HOS7lv-RoCL8YQAvD\\_BwE](https://www.mercedes-benz.es/passengercars/mercedes-benz-cars/models/eqc/explore/visualizer.module.html?csref=mc_sem_cn-ESP_WS_MBC_BrandOverall_Brand_electricos_BRM_HYS201912633103_ci-Google_si-g_pi-kwd-68547237453_cri-395314138531_ai-none&kpid=go_cmp-718345861_adg-37619424396_ad-395314138531_kwd-68547237453_dev-c_ext-&gclid=CjwKCAjwzIH7BRAbEiwAoDxxTlhdppECaM-kD_a85t-ZbugA-diIUq7JzxWU_V0CqAhZz_9HOS7lv-RoCL8YQAvD_BwE)
- Rr.Hh., E. L. C. D. U.-. (2021, 9 enero). *Comportamiento del consumidor y segmentación de mercados*. Gestipolis. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.gestipolis.com/comportamiento-del-consumidor-y-segmentacion-de-mercados/>
- Seva, B. (2013, 25 noviembre). *Las Cinco Fuerzas De Porter - Mercedes Benz*. Club Ensayos. Recuperado 23 de octubre de 2021, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Las-Cinco-Fuerzas-De-Porter-Mercedes-Benz/1300250.html>
- Transport3. (s. f.). *Mercedes-Benz Sprinter | Vehículo Industrial Ligero del Año 2019 en España*. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.transporte3.com/noticia/13770>
- Valda, J. C. (2010, 30 octubre). *El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Grandes Pymes. Recuperado 21 de octubre de 2021, de

<https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/29/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter/>

- Vipnet360. (2020, 20 noviembre). *La impecable estrategia de Mercedes-Benz en social media*. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.vipnet360.com/blog/impecable-estrategia-mercedes-benz-social-media>
- Volkswagen. (s. f.). *52141 / Grupo Volkswagen / EXTENSIVE REVISION OF VOLKSWAGEN GROUP MANAGEMENT STRUCTURE DECIDED - Sala de comunicaci3n de Volkswagen*. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/extensive-revision-of-volkswagen-group-management-structure-decided\\_\\_1758-c-52141\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/extensive-revision-of-volkswagen-group-management-structure-decided__1758-c-52141__.html?gvw=true)
- Volkswagen. (2021, 7 septiembre). *y SEAT inician hoy tres jornadas de trabajo conjunto sobre el concepto de electrificaci3n de sus plantas*. Volkswagen Navarra. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <https://vw-navarra.es/volkswagen-navarra-seat-inician-hoy-tres-jornadas-trabajo-conjunto-concepto-electrificacion-plantas/>
- Wolterskluwer. (s. f.). *Entorno competitivo*. Guías Jurídicas. Recuperado 9 de septiembre de 2021, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjU1MTtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoABIrAMTUAAAA=WKE#:%7E:text=Conjunto%20de%20factores%20que%20afectan,o%20un%20mismo%20sector%20econ%C3%B3mico](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjU1MTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoABIrAMTUAAAA=WKE#:%7E:text=Conjunto%20de%20factores%20que%20afectan,o%20un%20mismo%20sector%20econ%C3%B3mico)

