



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA DE MAYO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PORSCHE

AUTOR: Lafuente Domínguez, Diego

DNI: 05295481F

TUTORES: Montero Navarro, Antonio; Murillo Ramos, Lydia

En Madrid, a 8 de mayo de 2024

En el intrincado mundo empresarial, la estrategia es el mapa que guía a las organizaciones a través de un paisaje cambiante hacia sus metas y objetivos. La disciplina que se encarga de analizar la empresa y su entorno para distinguir una estrategia óptima es la dirección estratégica, mediante la elaboración de un análisis estratégico.

Este trabajo consiste en llevar a cabo dicho análisis para la firma automovilística Porsche. Se analizará, entre otras cosas: su orientación y valores; el entorno en el que opera; sus competidores; su modelo de gestión interna; sus fortalezas y debilidades; todo ello dentro del contexto del grupo Volkswagen AG, del que forma parte. Todo ello estará encaminado a entender las decisiones estratégicas que esta empresa ha tomado. El método utilizado para este fin ha sido investigación basada en información secundaria. Se han recopilado datos de publicaciones, estudios, notas de prensa, noticias, y otros sitios web públicos.

La industria automovilística es uno de los sectores que mayor volumen de dinero mueve en el mundo. El grupo Volkswagen es uno de los competidores líderes en esta industria, agrupando marcas de perfil tan diferente como Bugatti o Seat., mientras que por su parte, Porsche tiene un amplio prestigio e historial, habiendo pasado por multitud de etapas, reestructuraciones, y destellos brillantes de innovación. Todo esto, junto con mi interés personal por esta industria y empresa, son los principales motivadores de este trabajo.

Palabras clave:

Análisis, estrategia, estratégico, automóvil, automoción, automovilística, coche, coches, Porsche, Volkswagen, industria, producto, diferenciación, lujo.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1. PORSCHE.....	5
I. La empresa y su grupo.....	5
II. Historia.....	6
III. Orientación y valores.....	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
I. El entorno general.....	10
1. Política.....	11
2. Economía.....	12
3. Sociedad.....	12
4. Tecnología.....	13
5. Ecología.....	15
6. Legalidad.....	15
II. El entorno competitivo.....	16
1. La industria automovilística.....	16
2. Intensidad de la competencia actual.....	17
3. Amenaza de nuevos competidores.....	19
4. Amenaza de productos sustitutivos.....	20
5. Poder de negociación de proveedores.....	21
6. Poder de negociación de los clientes.....	23
7. Segmentación: grupos estratégicos e inteligencia competitiva.....	23
3. ANÁLISIS INTERNO.....	37
I. Cadena de valor.....	37
1. Actividades primarias.....	37
2. Actividades de soporte.....	39
II. Recursos y capacidades.....	40
III. DAFO.....	41
1. Debilidades:.....	41
2. Amenazas.....	41
3. Fortalezas.....	41
4. Oportunidades.....	41
CONCLUSIÓN.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	44

INTRODUCCIÓN

La estrategia en el ámbito empresarial se define como la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos (Ronda y Guerras, 2012).

Es en este contexto que nos adentramos en el análisis estratégico de una de las firmas más icónicas del mundo automotriz: Porsche. La relevancia de esta empresa no solo radica en su excelencia técnica y su rica historia, sino también en su integración dentro del conglomerado Volkswagen AG, lo que añade una capa adicional de complejidad al análisis estratégico. Entender las dinámicas y decisiones estratégicas que han llevado a Porsche hasta una posición altamente privilegiada en el mercado automotriz no solo es interesante desde un punto de vista académico, sino que también ofrece información valiosa para profesionales del sector y posibles inversores. Además, se trata de una empresa que compite en un mercado y sector por el que tengo un gran interés personal.

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son, entre otros:

1. Analizar la orientación y valores que impulsan a Porsche como empresa.
2. Evaluar el entorno tanto específico como general donde opera Porsche
3. Comparar la posición de Porsche en relación con otros competidores importantes
4. Identificar tanto fortalezas como debilidades que emanen de la gestión interna de la empresa .
5. Entender cómo todo ello encaja dentro del marco del grupo Volkswagen AG.

Para abordar estos objetivos, la metodología utilizada será basada en la investigación de fuentes secundarias: publicaciones, estudios de mercado, notas de prensa, noticias, archivos y, por lo general, recursos en línea. Este enfoque nos permitirá obtener una visión completa y actualizada de Porsche y su entorno competitivo, lo que a su vez facilitará la elaboración de un análisis estratégico sólido y bien fundamentado.

En resumen, este trabajo no solo arrojará luz sobre la estrategia empresarial de Porsche, sino que también pretende ofrecer ideas valiosas sobre el funcionamiento del sector automotriz y las estrategias de las grandes corporaciones en un mercado tan competitivo, maduro y grande.

1. PORSCHE

I. La empresa y su grupo

Porsche AG es una de las marcas de coches deportivos más reconocibles del mundo. La empresa, con sede en Stuttgart, tiene una cartera de productos que cuenta con 6 modelos principales desglosados en un total de 72, de los que en 2022 vendió un total de 309.884 unidades a nivel global, lo que supone un aumento del 3% respecto a las ventas de 2021, aunque Porsche esperaba un mayor crecimiento de no ser por la escasez de materias primas. Ha crecido un 7% en Europa (62.685 uds.) y un 13% en mercados emergentes (45.141 uds.), y ha igualado las cifras de América (79.260 uds.); pero ha experimentado un retroceso del 2% en China (93.286 uds.) por restricciones gubernamentales para combatir el COVID y “desafíos de logística”. Los modelos más vendidos son los SUVs Cayenne (95.604 uds.) y Macan (86.724 uds.), muy por encima de las entregas de 911 (40.410 uds., +5%) y Panamera (34.142 uds., +13%). El deportivo eléctrico Taycan ha vendido 34.801 coches, y aunque Porsche lo sigue considerando una cifra alta, esto supone una disminución del 16% respecto a años anteriores. El modelo menos vendido es el 718 con 18.203 unidades.¹

Porsche desarrolla sus actividades dentro del marco del grupo al que pertenece, Volkswagen. Las 309.884 ventas de Porsche en 2022 suponen un 3.89% de las 7.957.300 ventas de vehículos no comerciales totales del grupo². Es dentro del ecosistema de este grupo donde ocupa una curiosa posición. Volkswagen ha agrupado las marcas de coches de pasajeros que componen su grupo en 3 categorías, ordenadas según su posicionamiento, propósito, y público objetivo. Estas categorías son Core, Progressive, y por último Sport Luxury, cuyo único integrante es precisamente Porsche.³

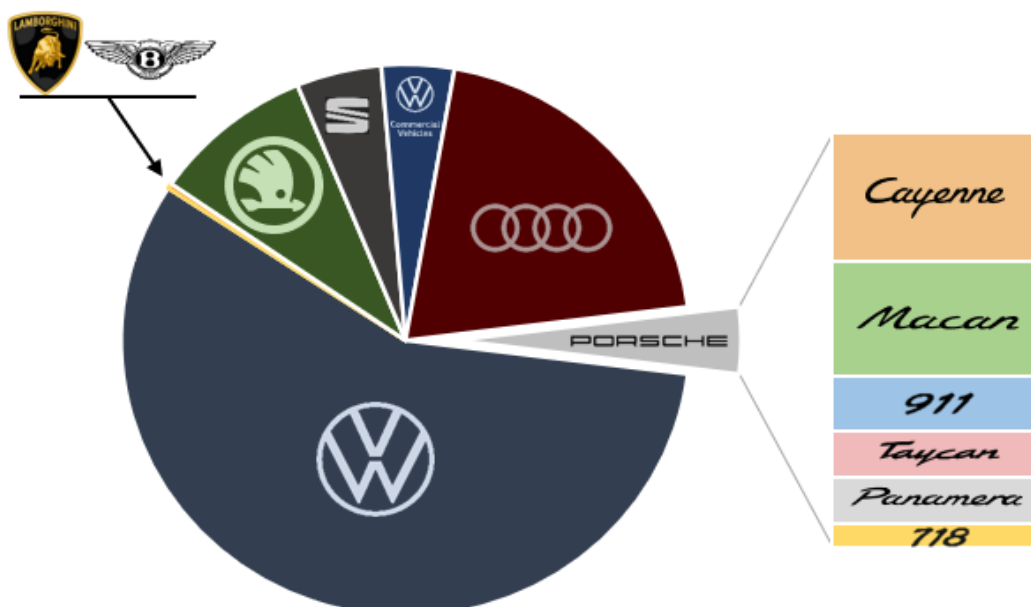


Imagen 1. Ventas de Porsche dentro del grupo Volkswagen. Elaboración propia.

¹ "2022 deliveries: Porsche posts a slight increase", *Porsche Newsroom*, 12 de enero de 2023, <https://newsroom.porsche.com/en/2023/company/porsche-deliveries-2022-30886.html>.

² "Global Car Sales Worldwide by Brand per Year - Car Sales Statistics", *Car Sales Statics Data*, consultado el 22 de enero de 2024, <https://www.best-selling-cars.com/global-car-sales-worldwide-by-brand/>.

³ "Brands & Brand Groups", *Volkswagen Group*, consultado el 30 de noviembre de 2023, <https://www.volkswagen-group.com/en/brands-15811>.

II. Historia

El origen de Porsche se remonta al 25 de abril de 1931, en plena crisis económica mundial. En Stuttgart, el doctor Ferdinand Porsche inscribe en el registro mercantil la “Dr. Ing. h. c. F. Porsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Konstruktion und Beratung für Motoren- und Fahrzeugbau” lo que en un principio sería una empresa de diseño y asesoramiento sobre fabricación de motores y vehículos.

Un año después, la joven empresa se enfrenta a su primer gran reto: el desarrollo del Type 12, su primer modelo de producción que nunca llegó a manos del público por problemas derivados de la depresión económica general. Al año siguiente se darían 2 momentos que definirían el futuro e identidad de la marca: por un lado se introducen en el sector de los coches de alto rendimiento con el Type 22, un coche adaptado puramente para las carreras de la época. Esta máquina llamó la atención de propios y extraños, como pudo comprobar el doctor Ferdinand al recibir un contrato de diseño y fabricación por parte de la RDA (Asociación de la Industria Automovilística Alemana del Reich). Adolf Hitler les había encargado la creación del “Volkswagen”, el coche del pueblo alemán.⁴

Tras la fabricación de dos prototipos Type 60 (su primer coche apto para la conducción) y una visita de más de un mes a EE.UU para visitar varias fábricas de Ford y general Motors Corporation, en 1938 el célebre Escarabajo abandona la fábrica por primera vez. Durante la segunda guerra mundial, Porsche también desarrolló multitud de vehículos militares para el régimen nazi, lo que provocó que Ferdinand fuera juzgado por crímenes de guerra tras finalizar el conflicto; si bien el gobierno militar de los Aliados le concedió un permiso temporal a la empresa para retomar sus actividades, esta vez especificando que solo podría trabajar con máquinas para “uso civil”.⁵

En verano de 1947 comienza a diseñarse el primer coche que saldría al mercado bajo el distintivo Porsche: un año después el Type 356-001 está listo para la conducción. Este deportivo y su versión descapotable, el 356/2, se empiezan a comercializar en 1950. Con un precio de 10.200 marcos, contaba con prestaciones realmente impresionantes para la época y solidificó su reputación a nivel nacional.⁶ En junio de 1951, su nombre resonaría mundialmente ganando las 24 horas de le Mans. Porsche volvió a conquistar Francia con el 356 SL, una versión modificada de este automóvil. Sin embargo, el doctor Ferdinand Porsche no pudo disfrutar de esta victoria por su fallecimiento en enero de ese mismo año, dejando la compañía en manos de su hijo Ferry Porsche.⁷

En 1961, Ferry inicia la construcción de nuevas instalaciones en Weissach. Entre otras innovaciones, se planea instalar un circuito para sustituir al aeródromo de Malmshiem como campo de pruebas.⁸ Dos años después se presenta en el Salón Internacional del Automóvil de

⁴ "Porsche History - Article overview - Issue 379 - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG", *Porsche China*, cosultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/china/en/aboutporsche/christophorusmagazine/archive/379/articleoverview/article14/#:~:text=On%20April%202025,%201931,%20Professor,h.c.%20F.>

⁵ Clifford Atiyeh y Aleksander Stoklosa, “The Bug's life: A History of the Volkswagen Beetle” *caranddriver.com*, 31 de agosto de 2023, <https://www.caranddriver.com/features/g15378761/volkswagen-beetle-models-by-year/>

⁶ "Model Overview 356 | Porsche Classic", *Porsche.com*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/international/accessoriesandservice/classic/models/356/>.

⁷ Brian Corey, “January 30, 1951- Ferdinand Porsche dies” [automotivehistory.org](https://www.automotivehistory.org/ferdinand-porsche-dies/), consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.automotivehistory.org/ferdinand-porsche-dies/>

⁸ "Porsche Development Centre Weissach - Porsche Great Britain", *Porsche Great Britain*, <https://www.porsche.com/uk/motorsportandevents/motorsport/generalinformation/weissach/>.

Frankfurt un prototipo con el nombre de Porsche 901. Al año siguiente dio comienzo la producción del 911, automóvil que hasta hoy sigue siendo el sello de identidad de esta firma.⁹

En 1969 se presenta el Type 917 en Ginebra. Esta vez se trata de un prototipo diseñado para las carreras de resistencia. Cuenta con una historia triunfal, logrando ganar cómodamente casi todas las carreras del Campeonato Mundial de Resistencia de 1970. Esta racha dura hasta la introducción de su sucesor en 1973, y es la causa de que Porsche tenga como rasgo característico su presencia en el mundo de los deportes de motor¹⁰. De sus andanzas en el mundo de las carreras, Porsche aprende muchas cosas que va aplicando a otros modelos del 911, introduciendo en 1974 el 911 turbo, con mayor potencia que el modelo base. A partir de 1982 se produce un ciclo similar de éxitos y récords, cuando un nuevo prototipo de carreras, el 956, arrasa en el Campeonato Mundial de Resistencia de 1982. En la siguiente edición consigue un récord al obtener 9 de los 10 primeros puestos en le Mans¹¹; en 1984 gana 12 de 16 carreras en Fórmula 1 como suministrador de motores de McLaren¹²; en 1985 introduce el sucesor del 956 llamado 962, que conquista 4 títulos mundiales seguidos¹³; y en 1986 obtiene las dos primeras posiciones en el Rally Paris-Dakar¹⁴. Esta época dorada dejó muy claro que Porsche era sinónimo de rendimiento, agilidad y velocidad; y las mejoras introducidas a sus coches de calle derivadas del desarrollo de sus coches de carreras en múltiples disciplinas (como la tecnología de tracción a las 4 ruedas del 911 carrera 4 de 1987 o el cambio automático introducido un año después) le dejaron claro al público que esta marca también estaba a la vanguardia de la elegancia, lujo e innovación.

Sin embargo, por mucho rendimiento que demostraran sus máquinas en la pista, los libros de cuentas no reflejaban un desempeño parecido en cuanto a ventas, que habían caído en picado durante los 90 por lo que Porsche se vio obligada a recortar gastos simplificando su gama. Así fue como en 1997 la remodelación de su cartera de productos quedó patente con la introducción del 911 Type 996.¹⁵ Con el lema “Evolución 911”, esta nueva generación de deportivos encarna una evolución respecto a los 911 anteriores, definiendo aspectos clave de diseño que todavía están latentes en la identidad actual de esta empresa. Con la entrada del nuevo milenio, se presentan los modelos que le acompañarán en el catálogo de la marca alemana: por un lado el Carrera GT es un superdeportivo basado en tecnología de competición adaptada a las calles. Por otro lado se introduce otro coche que marca un antes y un después no solo en Porsche, sino también en sus competidores al tratarse de un cambio de perspectiva en cuanto al público objetivo: el Porsche Cayenne. Presentado en 2002, esta vez se trataba de un versátil todoterreno que, aunque no renunciaba a su aspecto deportivo tanto por fuera como por dentro, estaba destinado a un propósito y tipo de cliente completamente distintos a lo que acostumbraba esta firma¹⁶.

⁹ "The history of the Porsche 911: 60 years of the iconic sports car", *Porsche AG*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/stories/innovation/a-brief-history-of-the-porsche-911>.

¹⁰ "What is the Porsche 917?", *Porsche AG*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/stories/innovation/why-the-porsche-917-is-a-gamechanger>.

¹¹ "World Sportscar Championship", *Racingsportscar.com*, consultado del 20 de febrero de 2024, <https://www.racingsportscars.com/championship/World%20Championship.html?page=4>

¹² "Results", *The Official F1® Website*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.formula1.com/en/results.html/1984/team.html>.

¹³ *Racingsportscar.com*

¹⁴ "Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG", *Porsche Museum Press Kit 2019*, Consultado el 20 de febrero de 2024, <https://presskit.porsche.de/museum/es/2019/topic/exhibitions/cars/porsche-959-paris-dakar-1986.html>.

¹⁵ "Porsche 911 Carrera (tipo 996) - Porsche España", *Porsche España*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/spain/accessoriesandservice/classic/models/996/996/>.

¹⁶ "20 years of the Cayenne: The 'third Porsche' – an extraordinary success story", *Porsche Newsroom*, <https://newsroom.porsche.com/en/2022/products/porsche-cayenne-anniversary-20-years-success-story-28443.html>.

Ahora tener un Porsche parecía una idea más atractiva a los ojos de varios clientes que buscaban otras cualidades en un coche como espacio, versatilidad y comodidad, manteniendo otros valores clásicos de la marca. El rotundo éxito de este modelo en cuanto a ventas y notoriedad dio impulso al proyecto del Panamera, una espaciosa berlina que sale a la luz en 2009¹⁷. Ese mismo año hubo un punto de inflexión en el mando de la compañía, que desencadenó su absorción por el grupo Volkswagen.

El CEO de la compañía dimitió tras alcanzar el 51% de Volkswagen a costa de endeudarse gravemente. En 2011 Volkswagen anunció la absorción total de Porsche tras adquirir el 50,1% de las acciones que aún no poseía. Esta adquisición costó más de 4.460 millones de € al grupo¹⁸. En la actualidad, Porsche sigue contando con presencia en las carreras de alto rendimiento compitiendo en la clase Hypercar del WEC y la clase GTP del IMSA con el LMDh 963 luego de volver a estas categorías tras cambios de normativa que permiten competir de forma menos costosa, al tiempo que expande su mercado con modelos como el Macan, el hermano pequeño del Cayenne; o el Taycan, un deportivo eléctrico que encara a la marca al futuro; sin dejar de lado sus modelos insignia, que sigue refinando y mejorando para los puristas y fanáticos del motor.

III. Orientación y valores

El primer paso para empezar a elaborar una estrategia para cualquier empresa es distinguir 4 elementos previos: La misión (¿Cuál es la esencia de la empresa y por qué es especial?), la visión (¿Dónde se quiere llegar para considerar que el éxito ha sido alcanzado?), los objetivos (¿Cuáles son los hitos y el camino a seguir para cumplir la visión?) y los valores (¿Qué es lo que vale y no vale para alcanzar estas metas?). Para Porsche AG y el grupo Volkswagen, la orientación de la empresa se resume en estos 4 elementos de esta forma:

A diferencia de la mayoría de las empresas, Volkswagen no tiene una misión oficialmente, aunque sí cuenta con una “misión medioambiental”: adherirse al acuerdo climático de la ONU de París. Quieren separar sus caminos con el CO2 con fecha límite 2050¹⁹. Por otro lado, Porsche tiene una misión mucho más clara y definida: “Estamos comprometidos a brindar un servicio impecable a nuestra demandante clientela de coches premium, a prestar a nuestros clientes la mayor atención y cuidado posible en todos los aspectos del negocio, y a crear una conexión en el trabajo con pasión compartida por nuestra visión y objetivos”²⁰

En cuanto a la visión, esta vez Volkswagen sí cuenta con una versión oficial: Hacer de este mundo un lugar móvil y seguro con acceso a todos los ciudadanos”, alcanzando una audiencia global mientras aumenta la adaptabilidad y mantenibilidad. La página oficial de Porsche cita como su visión: “Conducir tecnología. Generamos soluciones innovadoras y conceptos para el futuro, avanzamos nuevas ideas, y de esta manera, damos forma a la movilidad del futuro”.²¹

¹⁷ "PORSCHE PANAMERA. Próxima presentación", *MotorMundial*, 18 de mayo de 2009, <https://www.motormundial.es/porsche-panamera/2009/05/18/>.

¹⁸ "Volkswagen y Porsche, dos familias, una empresa", *Expansión - Diario Económico e información de mercados*, 6 de julio de 2012, <https://www.expansion.com/2012/07/05/empresas/auto-industria/1341509899.html>.

¹⁹ "Volkswagen Mission and Vision Statement Analysis", *Edrawsoft*, consultado el 30 de noviembre de 2023, <https://www.edrawmind.com/article/volkswagen-mission-and-vision-statement-analysis.html>.

²⁰ "Porsche Mission Statement 2024 | Porsche Mission & Vision Analysis", *Biggest Mission Statements Collection - Mission Statement Academy*, consultado el 30 de noviembre de 2024, <https://mission-statement.com/porsche/>.

²¹ *Ibid.*

De las dos marcas sólo es Volkswagen quien se marca un objetivo claro: “ofrecer vehículos atractivos, seguros y medioambientalmente respetuosos que puedan competir en un mercado cada vez más duro y marcar estándares mundiales en sus respectivas clases”. Por su parte, Porsche no tiene una declaración oficial de su objetivo, sino varias metas más pequeñas y ambiguas que quiere haber cumplido en 2030, como ser reconocida como una de las marcas líderes en sostenibilidad alcanzando el hito de dejar una huella neutral de CO₂.²²

Por último, la orientación de una empresa no puede estar completa sin sus valores. El grupo Volkswagen se asegura de que sus valores centrales sean la base de su cultura organizativa. Los valores más importantes son: responsabilidad (la empresa se hace cargo de las consecuencias de sus actividades), honestidad (hacer lo correcto incluso cuando nadie está mirando), valentía (incorporar los avances más recientes en cualquier área sin dudarlos), y diversidad (al igual que su línea de productos, sus empleados son únicos y diferentes). Porsche incorpora estos valores a su actividad junto con sus propios valores: innovación (desafiar las convenciones de lo que es y no es posible en la industria de la automoción), diseño (toda forma debe seguir una función, cada elemento debe servir un propósito claro), funcionalidad (toda decisión de diseño tiene el objetivo de mejorar la experiencia de conducción) y rendimiento (los coches de Porsche están contruidos para rendir al máximo nivel y proporcionar una experiencia emocionante)²³

²² Ibid

²³ Ibid

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

I. El entorno general

Todas las empresas, independientemente de su área económica, se ven afectadas por una serie de factores externos comunes. Estos factores reciben el nombre de entorno general. Analizando dicho entorno general se persigue identificar los factores condicionantes de nuestra competitividad y resultados, siendo estos factores las amenazas y las oportunidades, dependiendo de si su impacto es negativo o positivo respectivamente. El análisis del entorno general estará enfocado a cómo afecta a Porsche y su empresa matriz.

El primer paso es conocer el nivel de incertidumbre. En el nivel de incertidumbre influyen estos parámetros:

La Estabilidad hace referencia a los cambios en el entorno. En este caso, los cambios que afectan al sector de la automoción suelen ser modificaciones de normativa anunciadas con mucha antelación, así que podemos afirmar que si bien estos cambios tienen un nivel medio-alto de profundidad y dificultad de adaptación, su bajo número y elevada predictibilidad hacen que el entorno sea relativamente estable. Por otro lado también existe una serie de tendencias como la transición de vehículos eléctricos o la evolución de la movilidad compartida que han contribuido a desestabilizar un poco esta industria por ser menos predecibles.

Cuanta más complejidad haya en un entorno, es decir, cuanto más difícil sea comprender las variables del entorno, más incierto es. El entorno que estamos analizando puede parecer complejo al tratarse de productos y procesos extremadamente sofisticados, con aspectos tecnológicos, regulaciones gubernamentales, fluctuaciones en los precios del petróleo, o avances en inteligencia artificial y tecnología autónoma pero la gran cantidad de conocimiento acumulado contribuye en gran medida a que la balanza se incline hacia el lado de la sencillez.

La diversidad es el número y similitud de las variables. Porsche al igual que las empresas de su grupo comercializa una amplia gama de coches a un público objetivo muy diverso en los mercados de todo el mundo. Además en esta industria hay una gran cantidad de fabricantes que compiten tanto a nivel global como regional, proveedores de materiales y componentes, mercados regionales y segmentos de mercado.

Por Hostilidad nos referimos a la velocidad y efecto de los impactos, así como su facilidad para reaccionar. El entorno de Volkswagen Group es hostil por la presencia de múltiples competidores a nivel global (a veces, dentro del mismo grupo varias marcas compiten por una clientela muy similar o incluso idéntica), y por una reciente crisis en la disponibilidad de recursos naturales. Porsche compite en un entorno menos hostil, al tener menos competencia dentro del su segmento específico y gozar de mayor exclusividad sobre todo en modelos tope de gama.

Una vez identificadas las fuentes de incertidumbre en el entorno general, para discernir las amenazas y oportunidades que éste brinda es necesario un análisis PESTEL. En este tipo de análisis se toman en cuenta, como indican sus siglas, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales que conforman el marco en el que la empresa desarrolla sus actividades.

1. Política

Refiriéndonos a las grandes multinacionales del mundo de la automoción, la mayoría de los factores políticos vienen en forma de tratados y normativas internacionales que regulen la fabricación y emisiones. Destaca así la normativa WLTP incluida en el Reglamento Técnico

Mundial nº15 de la ONU. Este reglamento²⁴ de “procedimiento mundial armonizado de test de vehículos ligeros”, renovado en el 2022, supone una mejora de los test que debían superar los vehículos para ser homologados, acercándolos más a situaciones realistas. La primera consecuencia de esto es que se puede dar el caso de vehículos que sean reclasificados como más contaminantes (y como consecuencia, tengan que pagar más para su homologación y se necesite pagar más para tasas como el impuesto de matriculación) o incluso llegar al extremo y no superar los test. Esto puede suponer sin duda una amenaza.

Otro factor que hay que tener en cuenta es la estabilidad política de países donde opera el grupo. Desde hace 2 años las tensiones políticas han ido en aumento en países de oriente medio como Afganistán o Irán, en la frontera de Palestina e Israel, entre China y Taiwán, y más conocidamente entre Rusia y Ucrania. A esto se le suman una gran cantidad de conflictos internos debido a la insurgencia de grupos terroristas en el norte y centro de África, y luchas de poder entre organizaciones criminales, grupos paramilitares, y el gobierno en Mexico y Colombia.²⁵ La capacidad de saber interpretar correctamente el grado de estabilidad política de las regiones donde el grupo decida operar, así como su evolución, es muy importante para invertir y tomar decisiones que comprometan a la empresa en el largo plazo.

La inestabilidad política puede afectar también a las industrias aunque no se llegue a casos tan extremos como los anteriores. Como ejemplo cercano tenemos a la reciente fuga de empresas de Cataluña, que, viendo su entorno amenazado por el proceso independentista de 2017 reubicaron su sede en otras comunidades autónomas. Desde octubre de 2017 hasta final de año, 1.297 empresas salieron de la comunidad autónoma, un 59,6% de las modificaciones totales de sede²⁶. Desde ese momento hasta la actualidad se han trasladado más de 8.700 empresas que suman más del 20% del PIB catalán²⁷.

Por último se encuentran las políticas arancelarias y fiscales de cada país. Esto puede afectar en gran medida a los costes de la empresa, y por consiguiente a sus precios y su rendimiento económico.

2. Economía

El marco económico general afecta tanto a las empresas fabricantes como al público consumidor. En ciclos de bonanza económica es más probable que las ventas de coches aumenten, sobre todo las marcas de gama media y baja. La economía mundial sigue un ciclo que alterna estas fases con otras fases de recesión, y aunque estos ciclos se suelen sincronizar entre las distintas economías de los países, el desfase en la vuelta a la normalidad tras la pandemia de COVID-19 ha provocado desajustes en esta sincronía. Derivados de este desajuste se acentúan las fluctuaciones en los tipos de cambio, haciendo variar tanto los costes de producción como los márgenes de beneficio. También se ha de tener en cuenta que,

²⁴ "BOE.es - DOUE-L-2022-81645 Reglamento nº 154 de las Naciones Unidas: Disposiciones uniformes relativas a la homologación de turismos y vehículos comerciales ligeros por lo que se refiere a las emisiones de referencia, las emisiones de dióxido de carbono y el consumo de combustible o la medición del consumo de energía eléctrica y la autonomía eléctrica (WLTP) [2022/2124].", *BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*, 11 de octubre de 2022, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81645>.

²⁵ "Today's Armed Conflicts - The Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights", *The Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights*, consultado el 30 de noviembre de 2023. <https://geneva-academy.ch/galleries/today-s-armed-conflicts>.

²⁶ "Un total de 7.743 compañías trasladaron su sede social de Cataluña desde octubre de 2017 hasta julio de 2023", *El País*, 10 de noviembre de 2023, <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-11-10/mas-de-7743-companias-trasladaron-su-sede-social-de-cataluna-desde-octubre-de-2017-hasta-julio-de-2023.html>.

²⁷ Pablo Cerezal, "Más de 8.700 empresas se fueron de Cataluña ahuyentadas por el 'procés'", *EXPANSION*, 10 de noviembre de 2023, <https://www.expansion.com/economia/2023/11/11/654e8b90e5fdea87748b45aa.html>.

independientemente del ciclo económico actual, en los países y regiones con más poder adquisitivo la demanda de vehículos de lujo como los de Porsche siempre tiende a ser mayor.

Por lo general estamos entrando a una recesión económica, con países como India y México aún en las fases finales de la expansión, otras regiones como la eurozona plenamente sumergidas en la recesión, y China apenas acaba de salir de ella para iniciar su recuperación.²⁸ Es decir, excepto en el mercado del gigante asiático (donde de todas formas no cuenta con una tasa de mercado notable), para el grupo Volkswagen el mundo se divide en mercados en los que está perdiendo ventas en sus productos más vendidos, y en mercados que se encaminan a esta misma situación; lo que supone una amenaza. Para el caso concreto de Porsche, esta amenaza no es tan grave porque se posiciona como una marca de lujo, cuya línea de productos tiene un importante componente de símbolo de estatus social y económico (aunque este posicionamiento no se inclina tanto hacia el lujo y la exclusividad como lo hacen sus principales competidores, como se analiza más adelante).

3. Sociedad

La mayoría de los temas recurrentes en la consciencia social aplicables al grupo Volkswagen tienen que ver con la preocupación medioambiental. Desde hace unos años, esta preocupación se ha visto reflejada en las preferencias del público general, que ahora favorece híbridos o eléctricos por encima de motores tradicionales de combustión interna. También existe cierta tendencia hacia pequeños utilitarios, debido a su reducido tamaño ideal para desplazamientos cortos en ciudad, su precio reducido, y su mayor eficiencia energética que crea una sinergia con el uso de nuevos trenes motrices, facilitando así dejar atrás el uso de motores de combustión interna. Todas estas características se combinan en una creciente demanda de automóviles de reducido tamaño y consumo de combustible mínimo, compensando el déficit de potencia y autonomía usando tecnologías híbridas. Este impacto en la demanda puede suponer una oportunidad para cualquier marca, sobre todo si se concentran esfuerzos en desarrollar un modelo lo más económico posible que reúna estas características de forma efectiva.

También está tomando fuerza la idea de movilidad compartida o car sharing. Se basa en la idea de alquiler de coches eléctricos durante un tiempo y precio reducidos en comparación con el alquiler de coches convencional. Está disfrutando de gran éxito en ciudades donde existe la incógnita del acceso al centro por normativa o espacio como es el caso de Madrid, donde ya compiten 6 de estas empresas, que operan en un rango de precios de entre 17 y 41 céntimos por minuto, o desde 40€ si la intención es usar el coche durante un día entero.²⁹ Esta nueva modalidad es utilizada también por gente sin coche, que en España es un total de 21.8%, siendo esta cifra más alta en grandes ciudades como Madrid o Barcelona donde el transporte público tiene más presencia, acercándose al 40% de hogares sin vehículo.³⁰

El grupo Volkswagen cuenta con una de las capacidades de I+D más grandes del mundo del automovilismo, además de estar compuesto por marcas que se posicionan en diferentes escalones de gama, por lo que este camino que toma la demanda supone una oportunidad para conseguir expandir su cuota de mercado. Ya tiene varios pequeños utilitarios en su gama impulsados por electricidad, pero no tiene presencia en ninguna de las principales empresas de

²⁸ "Business Cycle Update", *Financial Professionals / Fidelity Institutional*, 12 de enero de 2024, https://institutional.fidelity.com/app/item/RD_13569_40890/business-cycle-update.html.

²⁹ Javier López Benito, "Comparativa de carsharing en Madrid. Precios por minuto", *MovilidadEléctrica.com*, 5 de marzo de 2024, <https://movilidadelectrica.com/comparativa-carsharing-madrid/>.

³⁰ Laura Albor, "Con coche o sin él: ¿Qué predomina en tu municipio?", *Diario ABC*, 3 de marzo de 2023, <https://www.abc.es/motor/hogares-espanoles-coche-20230304134201-nt.html>.

movilidad compartida, dominados por automóviles de Stellantis y Renault, por lo que adentrarse en esta nueva corriente es una gran oportunidad. Sin embargo, existe el riesgo de que los consumidores elijan medios de transporte alternativos para trayectos cortos como el transporte público o alquiler de vehículos más ligeros como bicicletas o patinetes eléctricos, que operan en un rango de precio menor y son más accesibles para aquellos que no tengan carnet de conducir (actualmente un 58% de la población de España³¹), lo que supone una amenaza no solo para el grupo Volkswagen sino para toda la industria.

Pasando al caso de Porsche, esta preocupación medioambiental y su consecuente impacto en la demanda son mucho menos pronunciados en su sector. Para los consumidores de coches deportivos de gama alta, es muy importante la experiencia de conducción, y muchos de ellos consideran que parte de ella se pierde con motores que han de perder espectacularidad y carácter para poder reducir sus emisiones. No obstante, en los últimos años se ha empezado a popularizar el uso de tecnologías híbridas con el propósito de mejorar el rendimiento y el consumo de combustible, que suele ser más alto de lo normal en motores de alta cilindrada. Porsche se ha introducido en esta moda implantando tecnologías híbridas en varios de sus modelos y además se ha introducido en el mundo de los deportivos eléctricos con el Taycan. Este segmento de mercado en específico está prácticamente inexplorado, por lo que actualmente adentrarse en él supone una enorme oportunidad para Porsche.

4. Tecnología

Como se ha indicado anteriormente, estamos adentrándonos en una nueva era de movilidad eléctrica, en la que sin duda serán muy importantes el desarrollo de mejores baterías eléctricas, pero también de infraestructuras de carga eficientes. Por el momento el número de vehículos eléctricos en Europa ha aumentado de manera considerable, pasando de 1,9 millones de vehículos completamente eléctricos a finales de 2021 a 3,1 millones a finales de 2022, lo que supone un aumento del 58%. Si comparamos el número desde 2019, el aumento es superior al 400%. Sin embargo, la cantidad de puntos de carga todavía no es suficiente. Si bien la cantidad de ellos aumentó de 320.000 en 2021 a 475.000 en 2022, la media de la Unión Europea es de tan solo 106 puntos de carga públicos por cada 100.000 habitantes, con solamente 7 países por encima de la media. Además, solo el 25% de los propietarios de vehículos eléctricos reportaron tener acceso a un punto de carga en su hogar, su lugar de trabajo, o en un aparcamiento cercano; mientras que un 33% reportó no tener acceso a uno de estos puntos a menos de 3km de distancia³². Desarrollar e implementar las tecnologías pertinentes supondrá una ventaja competitiva mientras la competencia no las iguale, por lo que aquí existe una oportunidad para diferenciarse y posicionarse.

³¹ Abigail Orús, "Censo de conductores: total permisos en España 2007-2021", *Statista*, 5 de marzo de 2024, <https://es.statista.com/estadisticas/653847/conductores-con-permiso-de-conducir-espana/>.

³² Served Yantama, "Access to EV charging stations in Europe: How do countries compare?", *euronews*, 18 de septiembre de 2023, <https://www.euronews.com/next/2023/09/18/access-to-ev-charging-stations-in-europe-is-a-significant-concern-how-do-countries-compare>.

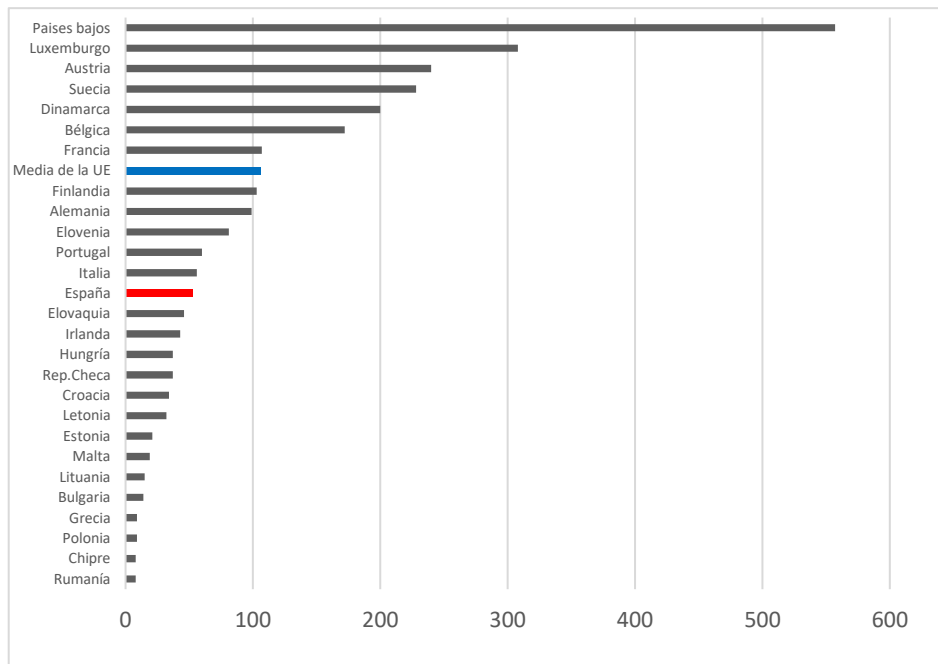


Imagen 2. Puntos de carga públicos por 100.000 habitantes. Fuente: ChargeUp Europe

Pero también existe otra vertiente tecnológica que ha tomado impulso en los últimos tiempos: la conducción autónoma. El reciente boom de tecnologías de IA y sus múltiples aplicaciones en potencialmente todo ámbito del día a día ha revivido el sueño de coches que circulen sin necesidad de intervención humana, y lo acerca más al presente que nunca. El mayor exponente de esta tecnología por el momento es sin duda la marca americana Tesla. Este ha sido el sueño de Elon Musk durante años, y todo el tiempo y dinero invertidos han propiciado que a día de hoy ya cuenten con versiones tempranas de esta tecnología instaladas en muchos de sus modelos. Todavía necesita de la atención e intervención del conductor en ciertas situaciones, pero apunta a eliminar esa necesidad en las próximas décadas.

Este supondría otra oportunidad para la mayoría de las marcas, pero para otras con el perfil de Porsche es más cercano a una amenaza. Las firmas de alta gama se enorgullecen de ofrecer coches para clientes a los que les gusta conducir, experiencia que se pierde con esta nueva tecnología. Funcionaría como una gran oportunidad para otras marcas que tienen como características principales el lujo extremo y el confort (Rolls Royce, Bentley, Maybach...) donde ofrecer una experiencia emocionante pasa a un segundo plano, y puesto que compiten por clientes de un perfil económico similar, se los pueden arrebatar; siendo difícil para Porsche implantar estas características en muchos de sus modelos sin alienar a sus clientes.

No obstante, Porsche también ha apostado por una tecnología que cree que puede suponer una gran oportunidad. Desde hace tiempo se sabe que la marca alemana lidera la carrera del desarrollo de combustibles sintéticos o "e-fuels". Se trata de producir gasolina sintética a partir de del metanol compuesto de gases extraídos de la electrólisis del agua y de dióxido de carbono capturado directamente del aire. El resultado es un combustible que cumple con todos los estándares de calidad y un consumo de carbono neto nulo.³³

³³"eFuels: Synthetic fuel from renewable energy sources", *Porsche Newsroom*, 20 de marzo de 2023, <https://newsroom.porsche.com/en/2023/sustainability/porsche-perspectives-sustainability-interview-karl-dums-31632.html>.

5. Ecología

Siendo realistas, el motivador principal del desarrollo e implantación de las “tecnologías verdes” citadas anteriormente es satisfacer los requerimientos medioambientales de la sociedad y de los gobiernos mundiales, de manera que la sostenibilidad se ha convertido en un factor crítico e la industria del automóvil. Tras el escándalo Dieseldgate, Volkswagen ha de asegurarse de cumplir estas normas tajantemente si no quiere dañar más su reputación. Toda empresa debe cumplir con una serie de regulaciones que limitan las emisiones de gases de efecto invernadero y promueven la eficiencia energética, aunque estas regulaciones varían según el mercado donde vaya a venderse el vehículo. Estas normas de sostenibilidad ecológica llevan años influyendo en el rumbo que la industria ha tomado, moldeando el futuro del diseño y fabricación de vehículos e infraestructuras relacionadas.

No solo existen expectativas para los productos terminados: también hay que tener en cuenta la cadena de suministro y la gestión del reciclaje. Hay que identificar y corregir cualquier problema en la cadena de suministro, así como minimizar sus residuos a la vez que mejora la reciclabilidad tanto de los residuos que inevitablemente produzca como de sus productos. Conseguir esto puede llegar a suponer una ventaja debido a la menor necesidad de materias primas en medio de una creciente escasez de recursos, donde materiales primarios como metales se vuelven más escasos y costosos.

Por último, las condiciones climáticas de cada localización estratégica del grupo se deberían tener en cuenta como influencia en la productividad de sus empleados y en el comportamiento y preferencias de los clientes.

6. Legalidad

En grandes ciudades europeas se están poniendo en marcha nuevas normativas de movilidad que restringen o directamente prohíben la entrada a ciertas zonas de la ciudad según la antigüedad y emisiones. El ejemplo más cercano es la zona de Madrid central. Esta iniciativa ha ido implementando restricciones a los vehículos que quisieran acceder a la zona central de Madrid, empezando por vehículos de gasolina anteriores al 2000 y de diésel anteriores al 2006, a no ser que su propietario sea residente en dicha área. Estas restricciones se han ido endureciendo con el tiempo, y se tiene previsto que en 2025 no se permita el acceso a ningún coche sin etiqueta eco o 0.³⁴

Pero no solo existen cuestiones legales referentes a temas ecológicos como emisiones o residuos: también tiene que cumplir con estándares de seguridad de sus productos y leyes aplicable a cualquier empresa como leyes laborales, de protección de datos, de transparencia, de comercio internacional, de propiedad intelectual...

Para Volkswagen, el entorno legal no supone una amenaza en sí mismo, sino es su incumplimiento el que supondría una amenaza más grave que para la competencia, dado su tamaño e historial, que aún sigue vivo en la consciencia del público. Las restricciones de movilidad afectan sobre todo a marcas de un perfil parecido a las que componen este grupo, que se centran en coches más prácticos, versátiles y asequibles.

³⁴ "El centro de Madrid se cerrará a los vehículos más contaminantes en noviembre", *Diario Público* | *El medio progresista en España*, 9 de julio de 2018, <https://www.publico.es/sociedad/centro-madrid-cerrara-vehiculos-contaminantes-noviembre.html#:~:text=Los%20empadronados%20en%20Centro%20podrán,a%20excepción%20de%20los%20históricos.>

En el caso de Porsche, es especialmente importante la parte de protección de propiedad intelectual. Hay una serie de características de la esencia de esta marca que se pueden aplicar o replicar en otros competidores, pero también existe otra parte que es única de Porsche que ha creado una fidelidad. Esta parte está protegida por las leyes de propiedad intelectual, de manera que se genera una ventaja duradera en el tiempo. Pero por otra parte, Porsche ha insistido en varias ocasiones en mantener motores de combustión interna en sus modelos insignia “por tanto tiempo como sea posible”, lo que da a entender que esta empresa tiene en mente asumir las pérdidas de posibles ventas de estos modelos derivadas de las nuevas normativas y restricciones de movilidad que se están poniendo en práctica por toda Europa.

II. El entorno competitivo

1. La industria automovilística

Es una industria ya madura, en la que compiten una serie de organizaciones que desarrollan su actividad en torno al automóvil, desde su diseño hasta su venta y mantenimiento. La estructura de la competencia en este mercado ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta llegar a su estado actual en el que a priori compiten una gran cantidad de marcas en diferentes segmentos. Un vistazo más en profundidad revela que, si bien su origen y público objetivo pueden llegar a ser extremadamente distintos, casi todo el mercado está dominado por un grupos que engloban varias de estas marcas. De esta manera, la manera de entender la competencia cambia completamente, ahora tratamos con pocos competidores a nivel global, que compiten en prácticamente todos los segmentos del mercado.

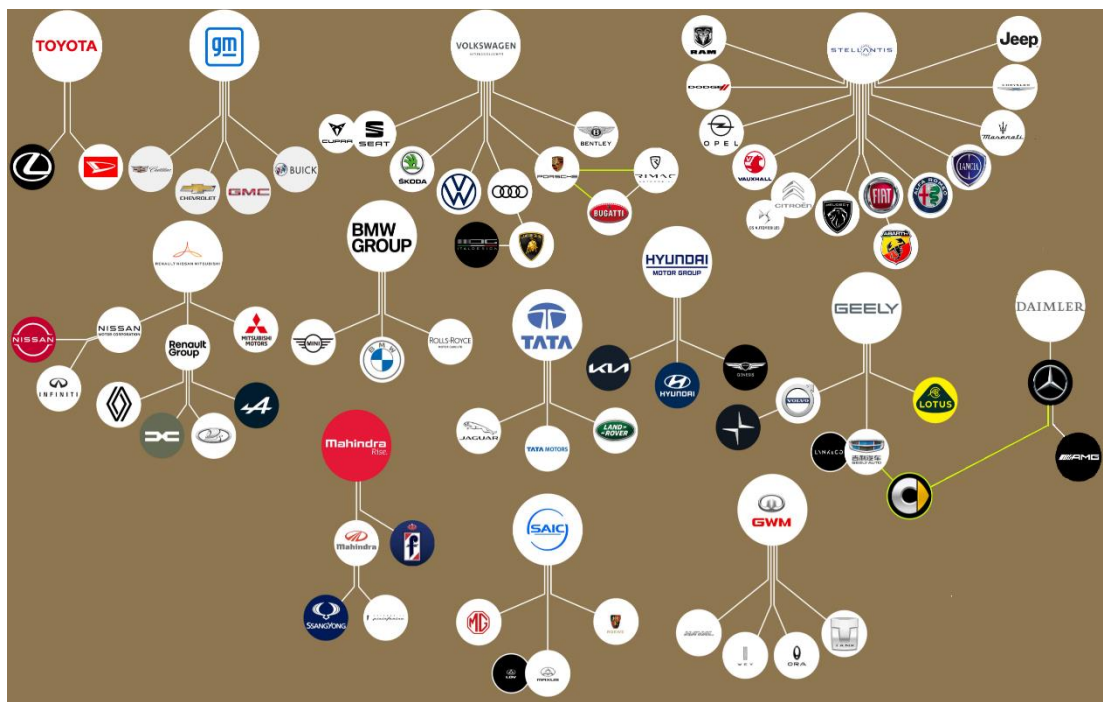


Imagen 3. Árbol familiar de las principales marcas automovilísticas. Fuente: <https://www.whichcar.com.au/car-advice/car-manufacturer-brands-family-tree>

Con los datos disponibles hasta septiembre de 2023, el grupo Volkswagen ocupa la segunda posición con 3,33 millones de ventas mundialmente, con un prospecto de crecimiento sobre todo en América y Europa que puede servir para alcanzar una primera plaza que cada vez parece menos lejana.

En esta primera posición se ubica el grupo liderado por Toyota, superando a Volkswagen con un total de 4,20 millones de ventas aunque con un crecimiento menor (sin contabilizar las ventas de Hino, especializada en comercialización de camiones y autobuses). Debajo de estos 2 gigantes la lucha por el tercer puesto está muy disputada, con 200 mil ventas separando a los 3 candidatos.

El último escalón del podio lo ocupa Hyundai-Kia con 2,86 millones de ventas, que ha crecido en más del 12% en Asia y del 19% en Norteamérica, a costa de bajar un 14% su rendimiento en América del Sur. En cuarta posición se encuentra Stellantis. Este joven grupo aumenta en su tercer año de vida su cuota de mercado gracias a su resurgimiento en Europa y Sudamérica. El último aspirante es la alianza Renault-Nissan, que aunque ha experimentado una debacle en Asia (-15%) y Oceanía (-23%) lo compensa con crecimiento en América (+16%) y Europa (+19%). Por detrás se encuentran otros grupos y marcas independientes como General Motors, Ford, Honda, y BMW³⁵.

Aunque este mercado es uno de los más competitivos y consolidados del mundo, hay que recordar que Porsche compite dentro de un sector muy específico: el de los coches deportivos y de alto rendimiento. Su competencia se ve limitada a las marcas de perfiles similares de los grupos rivales (e incluso algunas de su propio grupo).

Analizar el entorno específico de cualquier empresa consiste en, al igual que con el entorno general, identificar amenazas y oportunidades que derivan de sus características. Para ello se usa el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Este modelo permite identificar una serie de factores que miden el atractivo del mercado. Se definirá un mercado como más atractivo cuanto menos competencia exista, porque facilitará la creación de valor para sus participantes.

2. Intensidad de la competencia actual.

Esta intensidad depende de diversos factores referentes a la estructura de la industria:

En primer lugar evaluamos la concentración: número, tamaño, y equilibrio entre competidores. En este aspecto la competencia es muy dura. Como se ha comprobado antes, el grupo Volkswagen se enfrenta a muchos competidores con una cuota de mercado similar, y teniendo en cuenta que todos ellos cuentan con grandes ventajas y puntos débiles que necesitan sortear, se hace aparente que es imposible que uno de ellos domine claramente sobre los demás.

El ritmo de crecimiento de la industria automovilística está acelerando progresivamente hacia los niveles pre-pandemia. El estancamiento de la economía y la escasez de chips provocaron un descenso de la producción del que todavía se están recuperando. Sin embargo, todo apunta a que la capacidad del mercado no alcanzará nuevas cuotas, solo recuperará las que debería tener en condiciones normales.

³⁵ "Focus2move| World Car Group Ranking- Top 50 in 2023", *Focus2Move*, 18 de marzo de 2024, <https://www.focus2move.com/world-car-group-ranking/>.

A la hora de hablar de la diferenciabilidad en esta industria es necesario especificar a que grupo estratégico nos estamos refiriendo. Normalmente, a medida que el producto tiene menos características que puedan variar de un competidor a otro, se acerca a la competencia perfecta reduciendo el atractivo. En las gamas utilitarias la diferenciabilidad del producto es media-baja, con características diferentes meramente estéticas. A medida que se aumenta el precio la importancia de la diferenciabilidad va aumentando, hasta llegar a los grupos tope de gama, donde alcanza tal magnitud que la estrategia dominante entre sus competidores es una de diferenciación de producto. Los factores que aporten mayor valor de diferenciación varían según el grupo competitivo específico.

A continuación, en cuanto a la estructura de costes: Una estructura de costes que se incline hacia los costes fijos aumenta la presión competitiva. Por fortuna para estas empresas, los costes variables tienen más peso que los fijos, aliviando un poco esta presión.

Hay sobrecapacidad en una industria si hay más capacidad de producir que demanda. Este mercado cuenta con una gran cantidad de competidores y ya ha visto a múltiples fabricantes que no pudieron encontrar hueco ser absorbidos por otros o desaparecer completamente.

Que cambiar de proveedor conlleve costes para el cliente, es decir, que existan costes de cambio, alivia la presión competitiva. En este sentido, lo único que puede atar al cliente a su proveedor son contratos para proveer a empresas de flotas de vehículos, o el servicio postventa de un particular. Más allá de estos dos casos, no hay ningún impedimento en términos de dinero a que el cliente compre automóviles de diferentes marcas.

Que exista un alto grado de diversidad de competidores conlleva una amplia diversidad de estrategias competitivas, aumentando la presión. En esta industria hay estrategias de todo tipo, desde el low-cost extremo hasta el lujo más exclusivo

Por último, cabe destacar que si en el sector existen intereses estratégicos, puede que las empresas acepten competir con pérdidas.

En conjunto con estos factores estructurales, la otra parte que determina la intensidad de la competencia son las barreras. Porter identifica 2 barreras: las barreras de movilidad y las barreras de salida. Estas barreras son diferentes mecanismos que dificultan modificar el área de actividad de una empresa, afectando así a la intensidad de la competencia:

Por una parte, las barreras de movilidad son mecanismos que dificultan la movilidad entre segmentos del mismo mercado. Cuanto más intensas sean las barreras, menor será la intensidad de la competencia en el sector. En la industria automovilística hay relativamente pocas barreras de movilidad, facilitando la movilidad de un segmento a otro. Esto se debe mayoritariamente a la gran cantidad de conocimiento, inversiones y activos que pueden ser aprovechados en otros segmentos (por ejemplo, en el paso de fabricación de turismos a camiones con remolque). Una de las pocas barreras que pueden suponer un problema en este sentido es la reputación de la marca, que puede afectar a las ventas si se mueve hacia un segmento en el que el prestigio y reconocimiento tengan más peso. Por ejemplo, Volkswagen no ha cultivado una imagen de marca que le permita adentrarse en el segmento del lujo o del rendimiento, por lo que cuenta con otras marcas en su grupo que sí pueden hacerlo como Audi, Lamborghini o la propia Porsche. Por otra parte, la historia demuestra que es más fácil y da mejores resultados moverse en sentido contrario: empresas con mucho renombre y prestigio que sacrifican parte de su posicionamiento para ampliar su target y, en consecuencia, sus ventas y beneficio. Este es el caso de Porsche cuando lanzó el Cayenne, que por momentos supuso más de la mitad de las ventas aun siendo el modelo con menos exclusividad y precio de la línea

de productos de la marca alemana, lo que ha llevado a otras empresas de su grupo y de la competencia a adoptar una estrategia de producto similar.

Por otro lado, las Barreras de salida son mecanismos que dificultan la salida de un sector. Su existencia obliga a competidores a permanecer en el sector, intensificando la competencia. En esta industria es necesaria una enorme inversión en I+D, infraestructura, instalaciones y maquinaria entre otros elementos que perderían su retorno si se abandonara el mercado. Esto hace que aquellas empresas que ya han hecho estas inversiones y por lo tanto ya están asentadas en la industria tengan más difícil abandonar esta inversión junto con los conocimientos y posicionamiento adquiridos. Además, cerrar las plantas de fabricación también conlleva costes que vienen acompañados de daños a la reputación y capital de la marca, y costosas responsabilidades contractuales con sus socios comerciales. Las empresas que no cumplan sus objetivos recurrirán a estrategias diferentes de las que llevaban a cabo hasta el momento en vez de abandonar el sector y asumir los gastos que ello conlleva. En conclusión, existen notables barreras de salida en la industria automovilística que implican altos costes tanto directa como indirectamente, intensificando así la competencia.

3. Amenaza de nuevos competidores

La siguiente fuerza a analizar es la amenaza de nuevos competidores que puedan entrar a la industria. Cuantos más atractiva sea la industria y más competidores haya, el mercado se acerca más a la competencia perfecta, intensificándola. La amenaza de nuevos entrantes se mide identificando las barreras de entrada y los mecanismos de defensa de los establecidos.

En primer lugar, las barreras de entrada son mecanismos que actúan contra la inserción de una nueva empresa en el sector. Hay dos tipos de barreras de entrada: absolutas o relativas, dependiendo de si impiden o dificultan la entrada respectivamente. La industria del automóvil es conocida por tener barreras de entrada significativas debido a su naturaleza altamente competitiva y regulada. Estas barreras de entrada son:

- Ventajas de coste: Las empresas ya establecidas pueden aprovecharse de economías de escala en la cadena de producción, así como de las economías de alcance (capacidad de producir múltiples modelos que compartan componentes, aliviando costes), y el efecto experiencia.
- Efectos de red de los establecidos: Las empresas automovilísticas establecidas a menudo tienen redes sólidas con concesionarios, proveedores consumidores, socios comerciales, etc. Los efectos de red hacen que sea difícil para nuevas empresas competir, ya que es complicado romper estas relaciones existentes y establecer una presencia efectiva en el mercado.
- Necesidad de inversión inicial: Para establecerse en el mercado de los automóviles se requiere una cuantiosa inversión inicial en forma de instalaciones, I+D+i, o establecimiento de cadenas de distribución. Esta barrera desafía a las nuevas empresas a obtener una financiación muy elevada para poder superarla.
- Diferenciación de producto: Los consumidores tienden a preferir marcas ya establecidas en el mercado, debido a su reputación de fiabilidad y calidad. Para los nuevos entrantes esta reputación es inexistente, lo que supone una barrera que no se supera solo con dinero, sino que también serán necesarias decisiones correctas y tiempo.
- Costes de cambio: En relación con la diferenciación de producto, los consumidores a menudo enfrentan costes no monetarios significativos al cambiar de una marca de

automóvil a otra. Esto puede incluir la pérdida de garantías, la necesidad de aprender sobre un nuevo producto y la inversión en repuestos y servicios específicos de la marca. Estos costes de cambio hacen que los consumidores sean reacios a probar nuevas marcas, lo que beneficia a las empresas establecidas.

- Acceso a canales de distribución y materias primas: Las empresas automovilísticas establecidas tienen acceso consolidado a canales de distribución y relaciones de suministro a largo plazo con proveedores de materias primas. El acceso a estos canales y relaciones es una barrera que dificulta a las nuevas empresas obtener una posición fuerte en el mercado.
- Políticas públicas restrictivas: Las regulaciones gubernamentales en la industria del automóvil pueden ser tanto una barrera como una oportunidad. Por un lado, las regulaciones de seguridad y emisiones pueden aumentar los costes de entrada para cumplir con los estándares. Por otro lado, políticas públicas que promueven la innovación y la sostenibilidad pueden ofrecer oportunidades para nuevas empresas que se adapten rápidamente a estas normativas.

Por otra parte, los competidores que ya se han establecido en el mercado cuentan con varias opciones para defenderse ante la amenaza de nuevas empresas que entren al mercado. Esto se conoce en el modelo de 5 fuerzas como la “defensa de los establecidos”. Usualmente estos mecanismos dependen de lo que los establecidos quieran (si en la industria hay una tradición de defenderse frente a nuevos entrantes), puedan (según si los establecidos cuentan con los recursos tanto monetarios como no monetarios para defenderse, ya sean procedentes de esta industria o de otra), y necesiten hacer (si no pueden permitirse tener nuevos rivales en la industria debido a factores como el estancamiento de la misma o una alta cantidad de costes fijos que reduzca los márgenes de beneficio). En la industria automovilística, la defensa de los establecidos pasa sobre todo por aprovechar las inversiones ya realizadas en cuanto a instalaciones, I+D+i, redes de distribución y suministro o marketing y publicidad; así como su posicionamiento, reputación y diferenciación de producto.

4. Amenaza de productos sustitutos

Para una industria, un producto sustitutivo es aquel que puede competir con el nuestro, cumpliendo la misma función. Estos productos no tienen por qué proceder de la misma industria. Además, un producto sustitutivo será especialmente peligrosos en el caso de ser perfecto. Para ser perfecto, un producto sustitutivo debe cubrir por lo menos las mismas funciones que el producto al que sustituye, tener costes y precio inferiores, proceder de industrias atractivas o tecnológicamente avanzadas, y que no existan costes de cambio.

En áreas urbanas donde el tráfico y el estacionamiento suponen un problema, es común que los consumidores prefieran usar sistemas de transporte público. Estas redes están mucho más limitadas en cuanto a horarios, alcance, privacidad y comodidad que el transporte propio, pero es una alternativa que destaca por ser ecológica, conveniente y sobre todo económica.

También se está alzando como alternativa el uso de plataformas de car sharing que dan la oportunidad de alquilar vehículos por periodos cortos de tiempo, ofreciendo una alternativa muy similar a la adquisición de un automóvil, con menos disponibilidad pero más económica. También existen otras alternativas similares, como las plataformas de taxi similares a Uber o Cabify, que ofrecen una forma de moverse sin necesidad de ser dueños de un automóvil; o el carpooling, una alternativa sostenible que consiste en compartir automóvil para desplazamientos diarios como ir al trabajo o hacer recados, que supone una forma eficiente de usar el vehículo reduciendo el coste de propiedad. Además, a medida que la tecnología de

vehículos autónomos avanza, es posible que los consumidores consideren usar servicios de transporte autónomos de manera recurrente en lugar de ser dueños de un vehículo.

A la hora de buscar alternativas más manejables y accesibles, en muchas ciudades existen múltiples servicios de alquiler de pequeños vehículos eléctricos como patinetes o bicicletas. Estas nuevas opciones han ganado popularidad últimamente, sobre todo para desplazamientos de corta-media distancia. En Madrid ya hay 4.812 patinetes eléctricos repartidos por 147 barrios en los 21 distritos de la ciudad, facilitados por un total de 14 empresas de movilidad, lideradas por JUMP Uber, con 566 patinetes³⁶. Por otra parte, desde el ayuntamiento se ha puesto en marcha Bicimad, un servicio público de alquiler de bicicletas eléctricas que planea expandir hasta llegar a las 7500 bicicletas repartidas por 611 estaciones de recarga³⁷.

También podemos considerar como productos sustitutivos del automóvil aquellos que en vez de ofrecer formas alternativas de desplazarse, eliminan dicha necesidad por completo. La creciente adopción de herramientas de flexibilidad laboral está reduciendo la necesidad de viajar físicamente a eventos como reuniones de negocios, lo que puede afectar negativamente a la demanda de vehículos personales. Desde la expansión de esta práctica durante la pandemia de COVID-19, ha seguido aumentando su prevalencia en la mayoría de los países europeos, donde a día de hoy la media se sitúa en un 24% de teletrabajadores, de los cuales 13.4% son habituales y un 10.6% teletrabajan solo de manera ocasional.³⁸

5. Poder de negociación de proveedores

A medida que aumenta el poder de negociación de los proveedores se reduce la capacidad de obtener ingresos, pero también disminuye el atractivo de la industria para nuevos competidores. Este poder de negociación depende de varias características o factores:

Si hay un número limitado de proveedores de componentes clave, tienen un mayor poder de negociación debido a que en este escenario los fabricantes están más dispuestos a satisfacer sus demandas para asegurar su suministro, lo que conocemos como concentración de los proveedores. El número de empresas proveedoras de componentes es muy elevado. Además, bastantes de los componentes clave en coches de algunos grupos como es el caso del grupo Volkswagen son de fabricación propia, estando también extendida la práctica de compartir piezas entre empresas del mismo grupo; haciendo que las partes donde es vital encontrar proveedores sea en cuanto a materiales para la fabricación de los mismos. Estos materiales también se pueden comprar a varios proveedores distintos, por lo que este punto es positivo para los fabricantes.

Cuanto menor sea el volumen de compra de la industria, más capacidad tendrán los proveedores de negociar precios y condiciones. El volumen de es muy elevado, fabricar cada coche emplea una gran cantidad de material tanto en el exterior como en el interior o en los componentes internos.

³⁶ "Patinetes eléctricos", *Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid*, Consultado el 2 diciembre de 2023, <https://datos.madrid.es/portal/site/egob/menuitem.c05c1f754a33a9f9be4b2e4b284f1a5a0/?vgnextoid=7a318a0a1c1e8610VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=374512b9ace9f310VgnVCM100000171f5a0aRCRD&vgnnextfmt=default>.

³⁷ "BiciMad", *Turismo de Madrid*, consultado del 8 de marzo de 2024, <https://www.esmadrid.com/bicimad>

³⁸ "Datos de teletrabajo 2022", *Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad*, consultado el 22 de febrero de 2024, https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2023-03/flashdatosteletrabajo_2022.pdf

Es importante e interesante explorar como afecta la diferenciación de producto a esta industria. Por lo general, si los productos de los proveedores son diferenciados o patentados, tienen más poder de negociación al depender de ellos para su actividad, o al ser más difícil encontrar alternativas. Para la mayoría de los fabricantes en el mercado los productos usados son indiferenciables al tratarse de piezas internas que cumplen la misma función, o de materias primas que se usan para fabricar dichas piezas. En cuanto a marcas de gama alta como Porsche a veces se da el caso de algunos elementos de alto rendimiento diferenciados de sus competidores como llantas, frenos o neumáticos que son adquiridos a terceros, por lo que puede llegar a ser un punto positivo para estos proveedores.

De igual manera, los costes de cambio afectan al poder de negociación de los proveedores, ya que si cambiar de proveedor es complejo o costoso, ya sea en términos de recursos o de tiempo; o si resulta disruptivo para la actividad de la empresa, los proveedores tienen más poder de negociación. Al contar con estrechas relaciones con sus proveedores, cambiar de suministrador suele ser disruptivo, aumentando el poder de negociación de los mismos.

Un proveedor que tenga la capacidad llevar a cabo un proceso de integración vertical hacia delante puede tener un mayor poder de negociación. Es altamente improbable que vendedores de acero, goma, cuero, madera, etc.; se integren verticalmente de una manera que pueda suponer una amenaza para cualquier fabricante de automóviles.

La disponibilidad de productos sustitutivos influirá negativamente en el poder de negociación de los proveedores, al hacer que los fabricantes dispongan de la opción de buscar alternativas en caso de que las condiciones del proveedor no les sean favorables. Existen productos sustitutivos en cuanto a lo que el número de proveedores se refiere, pero normalmente las materias primas usadas son irremplazables, por lo que cualquier influencia en el precio de las mismas que se traslade a todos los proveedores (por ejemplo, cambios de normativa, aranceles o escasez) no serán sorteables.

La capacidad de almacenamiento de los productos es otro de los factores más influyentes: los materiales usados se pueden almacenar fácilmente durante periodos largos de tiempo, por lo que para los proveedores no existe la amenaza de desperdiciarlos. Por el lado de las empresas automovilísticas, estas pueden permitirse comprar en grandes volúmenes y no desperdiciar estos productos adquiridos si varía su volumen de demanda.

Finalmente, la importancia para el cliente también puede determinar el poder de negociación de los proveedores: si los componentes suministrados por un proveedor son críticos para la calidad, el rendimiento o la seguridad de los automóviles, el proveedor puede tener un mayor poder de negociación. Los fabricantes de automóviles de gama superior como Porsche pueden ser reacios a comprometer la calidad de sus productos, por lo que estarán más dispuestos a cumplir con las demandas del proveedor.

6. Poder de negociación de los clientes

Esta supone la última fuerza que conforma el modelo de Porter. el poder de negociación de los clientes depende de su grado de concentración y de la elasticidad precio de la demanda. El poder de negociación de los clientes en la industria de la automoción es muy bajo. En primer lugar, el grado de concentración de los clientes es bajo, con poca capacidad de ejercer presión ante las empresas productoras debido a su prácticamente nula capacidad de asociación. En

segundo lugar, la demanda es ligeramente elástica para la mayoría de los tipos de modelos en el mercado a excepción de los subcompactos, donde es bastante inelástica³⁹.

7. Segmentación: grupos estratégicos e inteligencia competitiva

En industrias tan heterogéneas como en el caso del sector de la automoción, hay que definir unidades que eviten un análisis demasiado genérico, llamadas grupos estratégicos. Estas unidades, según Porter, son grupos de empresas de un mismo sector homogéneas desde el punto de vista de su estrategia. Para definir las, se deben atender a algunas dimensiones como pueden ser precio, línea de productos, público objetivo, alcance geográfico, calidad, canales de distribución, diseño...

Ya dentro de su propio grupo, Volkswagen hace una distinción entre diferentes subgrupos o divisiones según sus características: Core para las marcas de vehículos utilitarios más económicos, Progressive para aquellas que se inclinan más hacia el lujo y la innovación; y la división Sport Luxury, con Porsche como su único integrante.⁴⁰

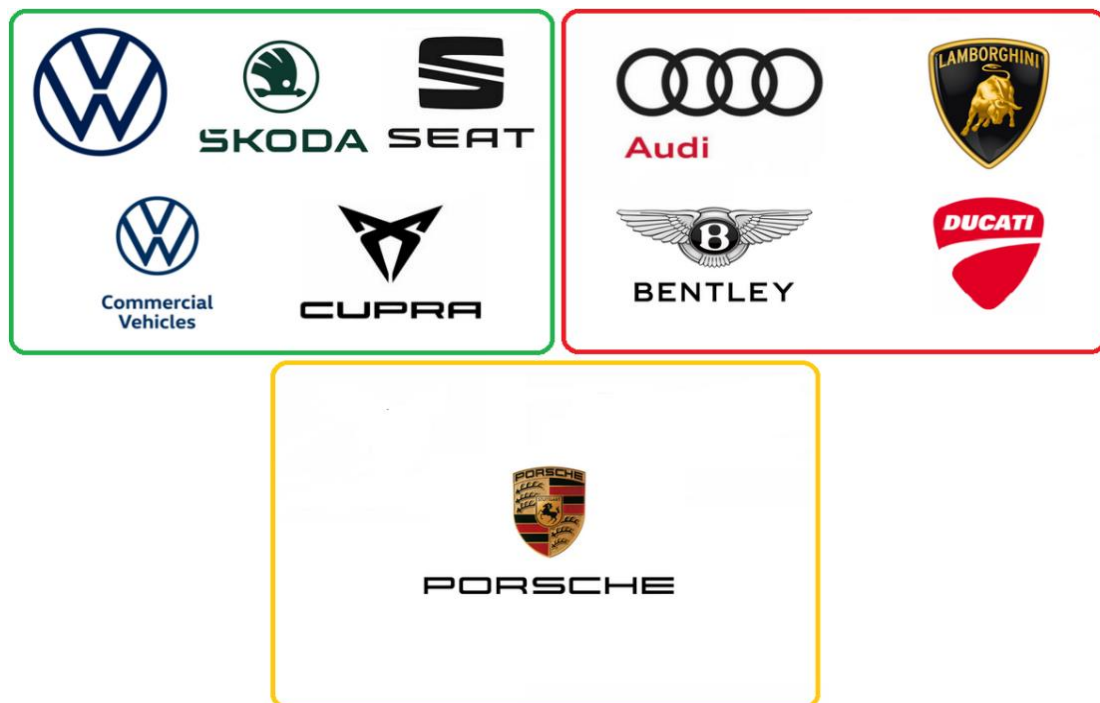


Imagen 4. Agrupación de marcas del grupo Volkswagen. Elaboración propia.

Identificar las dimensiones estratégicas más importantes es esencial para así poder formar grupos relevantes en la industria automotriz. Se pueden atender a varios factores como el precio, capacidad de producción, tecnología motriz, enfoque en la sostenibilidad, inclinación hacia el lujo o la deportividad, tipo de uso...

Un estudio realizado en 2022 por el portal de venta de coches usados y seminuevos Coches.net⁴¹ en el que 4.119 usuarios fueron entrevistados, reveló los factores más valorados por los usuarios a la hora de adquirir un nuevo coche. A la cabeza se sitúa la seguridad con un

³⁹ Beatriz Baldomir Pardiñas, "Análisis de la demanda de automóviles en España" (Trabajo fin de grado, Universidade da Coruña, 2015)

https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16400/BaldomirPardinas_Beatriz_TFG_2015.pdf.

⁴⁰ "Brands & Brand Groups", Volkswagen Group.

⁴¹ "Tendencias de compra de un vehículo en 2022", *coches.net*, consultado el 22 de febrero de 2024, https://res1.email.pro.coches.net/res/schibst_mkt_prod1/405fbcacd31adfebe000f0a889742263dfa5820295427907d1c591cf3edeb10e.pdf

91% de los encuestados citando este factor como clave en la elección en la compra de un vehículo. Le siguen otros factores como la comodidad y el precio. Otro estudio llevado a cabo por la web [interactividaddigital.com](https://www.interactividaddigital.com)⁴² usó un método distinto para averiguar estas preferencias: escaneó las redes sociales en busca de los criterios más relevantes que los usuarios comentaban. El más comentado fue el diseño, seguido de cerca por el precio.

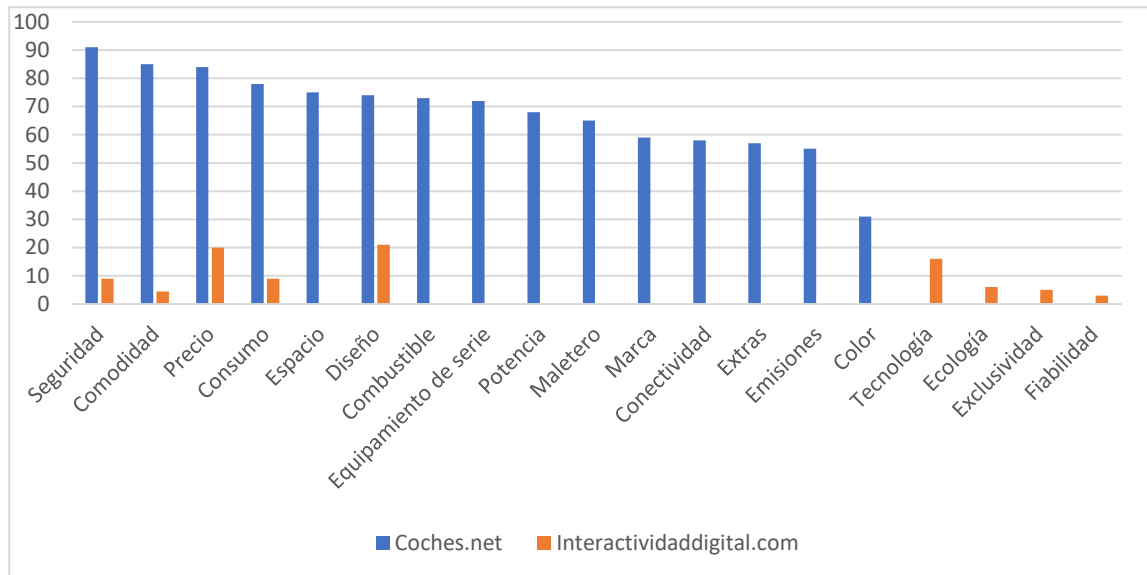


Imagen 5. Características más importantes para los consumidores. Fuente: coches.net y Autobild.es

Combinando los resultados de los dos estudios, se hace evidente que los compradores le dan mucha importancia a características que pueden agruparse en 2 dimensiones. Por un lado obviamente el precio, siendo destacado en ambos estudios como un factor clave a considerar en la compra de un vehículo. Por otro lado se encuentran varios factores como la comodidad, el espacio o el diseño que se pueden agrupar en un factor “diseño”.

Una vez definidos los factores más importantes, se ordenan en un mapa los competidores de acuerdo a su alineación con cada uno de estos factores. Los competidores que resulten en posiciones similares respecto a cada uno de estos factores pertenecen al mismo grupo estratégico. El factor precio (vertical) va desde coches low-cost de calidad menor, hasta coches premium más costosos. El factor diseño (horizontal) se valora en una escala que va desde coches enfocados en el espacio, tamaño del maletero, habitabilidad y comodidad; hasta los concebidos con la prioridad puesta en un diseño más deportivo y de tamaño más reducido.

⁴² "Las tres razones para comprar un coche", *Auto Bild España*, consultado el 22 de febrero de 2024, <https://www.autobild.es/noticias/tecnologia-principal-factor-compra-coches-250465>.

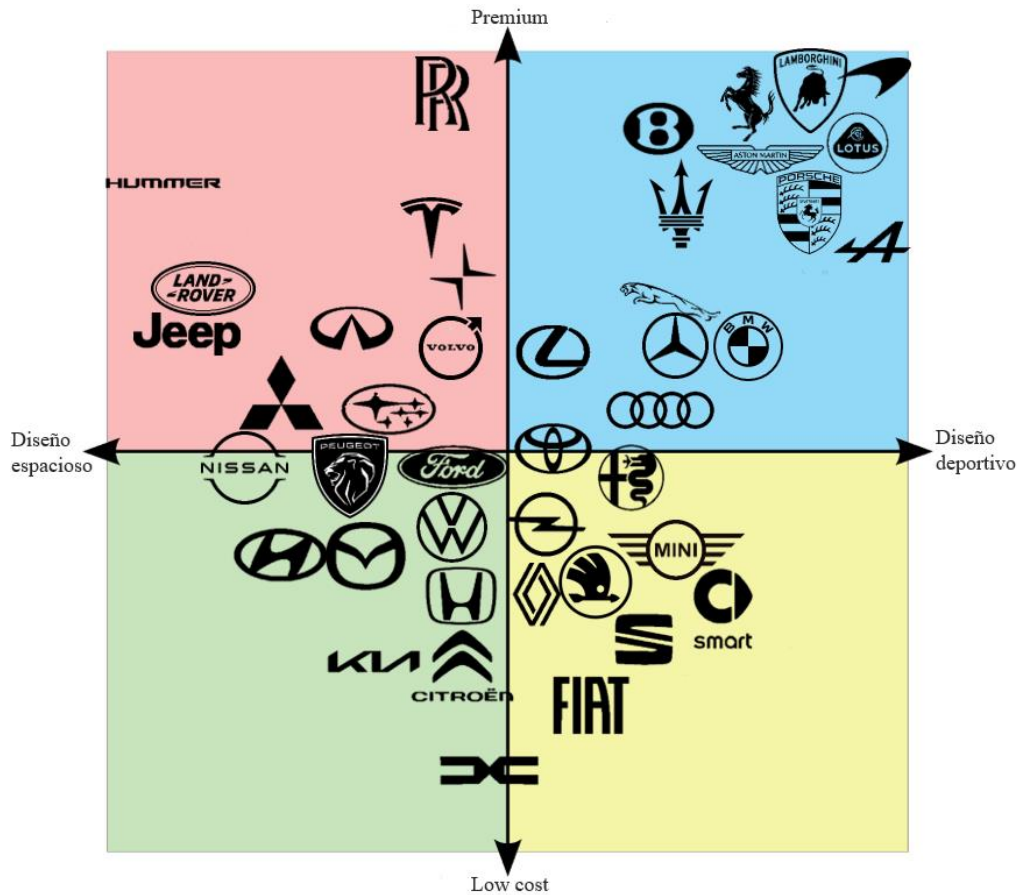


Imagen 6. Mapa de grupos estratégicos en la industria automovilística. Elaboración propia.

El cuadrante inferior derecho (precio bajo y diseño pequeño) contiene marcas dedicadas a la comercialización de coches low-cost con un diseño que sacrifica espacio del maletero y del interior a cambio de un aspecto más atractivo y deportivo. A medida que nos desplazamos hacia la izquierda los competidores cambian su filosofía de diseño hacia coches grandes concebidos para proporcionar espacio interior y comodidad, a costa de tener un tamaño menos práctico. Subir hacia los cuadrantes superiores aumenta el rango de precio en el que los competidores operan, volviéndolos menos accesibles pero aumentando su calidad general. Los grupos resultantes de organizar a los competidores de acuerdo a estos criterios son:

- Medium - Low cost (Dacia, Fiat, Citroën, Kia, Seat, Renault, Volkswagen, Toyota, Ford, Peugeot ...): la competencia en este grupo se centra en ofrecer la mejor relación calidad precio posible. Para ello las marcas suelen prescindir de elementos no esenciales en sus automóviles para poder rebajar el precio lo máximo posible dentro de su rango, provocando una convergencia de diseño hacia hatchbacks y SUVs pequeños, con enfoque en la versatilidad. Si bien en este grupo coexisten marcas de rango de precio diferentes, la manera de competir en ambos segmentos es prácticamente idéntica, diferenciándose estos principalmente por el poder de adquisición del consumidor objetivo.
- Clase alta (Mercedes, BMW, Lexus, Jaguar, Volvo, Infiniti, Jeep...): En un escalón más alto de precio comienza a tomar más importancia las decisiones de diseño que desembocan en diferenciación de producto. Como consecuencia de ello, existen menos restricciones en cuanto a elementos no esenciales, dando lugar a estilos más variados. El cliente da por sentada una relación calidad-precio similar en todas las marcas de este grupo, y se deja guiar más por factores de diferenciación de cada

marca. Aun así, su público objetivo sigue siendo amplio, por lo que tienen presencia en varios segmentos del mercado y su marketing destaca su calidad, tecnología y diseño.

- Deportivos de lujo (Ferrari, Lamborghini, Maserati...): El precio en este grupo es extremadamente elevado, así como la calidad general. El presupuesto tan alto significa una amplia libertad de diseño, lo que provoca que tome gran importancia tanto la diferenciación de producto como el reconocimiento de marca y la imagen corporativa: en este grupo los automóviles pasan a ser un símbolo de estatus. Su público objetivo es extremadamente reducido, por lo que sus acciones de marketing cambian para enfocarse en la exclusividad, impacto visual, experiencias únicas, y asociaciones al mundo del lujo.
- Coches espaciosos de alta gama (Rolls Royce, Polestar, Hummer, Tesla...): Los precios y la calidad manejada en este grupo estratégico son de un calibre similar al grupo anterior, al igual que el tipo de acciones de marketing emprendidas por los competidores. La diferencia radica en el tipo de producto ofrecido, enfocado a un público objetivo de tamaño igualmente reducido, pero con unas preferencias tan opuestas como las diferencias en el diseño sugieren.

Porsche se sitúa en una posición extrema dentro del cuadrante superior derecho, en el grupo estratégico de fabricantes de deportivos de lujo. Para entender mejor la competencia en este sector, es preciso repasar como las 5 fuerzas de Porter le afectan:

En cuanto a la intensidad de la competencia, todos los parámetros apuntan a una intensidad alta de la competencia. Se trata de un sector moderadamente concentrado, su crecimiento es limitado, la diferenciabilidad de los productos es muy elevada y se le da mucha importancia a la experiencia de conducción y a estética, la estructura de costes requerida es significativa, existe riesgo de sobrecapacidad por la volatilidad de la demanda, los costes de cambio para el cliente suelen ser altos, y la diversidad de estrategias es moderada ya que cada marca atiende a nichos específicos con clientes fidelizados. Las barreras de salida también contribuyen a intensificar la competencia debido a las altas inversiones de tiempo y dinero necesarias para asentarse en este grupo estratégico, si bien las barreras de movilidad son fácilmente sorteables para competidores de este grupo que quieran adentrarse en mercados de gamas inferiores.

Analizando la amenaza de nuevos competidores llegamos a la conclusión de que unas fuertes barreras de entrada son los mayores contribuyentes a reducir esta amenaza. Las ventajas de coste de las empresas establecidas, así como sus efectos de red y la necesidad de inversión inicial son elevados. También resulta crítico para competir en este segmento tener una identidad de marca sólida, que pasa por tener un rico legado e historia, lo que resulta imposible para nuevos competidores, que se ven obligados a buscar otra ruta para entrar a este mercado. El elemento que menos restringe el acceso a nuevos competidores son las políticas públicas, puesto que afectan a todas las marcas ya sean establecidas o nuevas. Además, la normativa de la UE permite a fabricantes de coches de lujo estar exentos de la prohibición de motores de combustión interna de 2035⁴³, lo que alivia aún más la presión por esta parte.

A diferencia de los grupos estratégicos de menor precio, la amenaza de productos sustitutivos en este segmento es muy baja. Esto se debe a que, en estos rangos de precio, los automóviles trascienden el ser solamente un medio de transporte, de forma que ya no son

⁴³ Lisa Jucca y Giulio Piovaccari, "Ferrari sees extended life for roaring combustion engines after EU deal", *Reuters.com*, 27 de marzo de 2023, <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ferrari-ceo-welcomes-eu-decision-e-fuels-2023-03-27/>.

sustituibles por transporte público, movilidad eléctrica, andar... para convertirse en símbolos de alto estatus muy exclusivos y limitados, destinados a ofrecer experiencias irreemplazables por otros medios. Además, la alta diferenciación y lealtad a la marca y sus estilos de vida asociados puede provocar que consideren menos alternativas directas.

En lo que al poder de negociación de proveedores se refiere, en el segmento de los deportivos de lujo solamente los proveedores que sean capaces de ofrecer componentes altamente diferenciados e insustituibles como llantas, frenos, neumáticos u otros elementos visibles o de alto rendimiento tendrán alta capacidad de negociación. Para la mayoría de los componentes, como pequeñas piezas de plástico de los asientos o el hilo para los bordados, donde su calidad o importancia para el cliente no justifica que sean insustituibles, entran en juego otros factores como la concentración de los proveedores, los costes de cambio, la posibilidad de integración vertical o la capacidad de almacenamiento. Todos estos factores suelen favorecer a los fabricantes de coches.

Por último, por el lado de la demanda, el poder de negociación de los clientes es nulo por la escasa capacidad de asociación de estos, sumada a factores que afectan a la inelasticidad de la demanda como la exclusividad, diferenciación, lealtad, escasez de alternativas... Cualquier caso aislado que pudiera darle poder de negociación al cliente, como la compra de flotas de vehículos para empresas de transporte, se torna irrelevante a la hora de hablar de coches en este grupo estratégico debido a su precio y poca practicidad para la prestación de servicios

A la hora de definir quienes actúan como competencia de Porsche, es esencial recordar que aquí la diferenciación es sumamente importante como factor estratégico, tanto en cada producto por separado como en las propias marcas, que cultivan una serie de características únicas que las separan del resto, por lo que se tendrán en cuenta como competidores aquellas marcas que estén más cercanas en el diagrama dando prioridad al eje del precio sobre el del diseño. Así, consideramos competidores de Porsche a las siguientes 8 marcas: Alpine, Aston Martin, Bentley, Ferrari, Lamborghini, Maserati, McLaren y Lotus.

7.1: Alpine

Esta joven empresa nació de un esfuerzo de Renault para revivir el distintivo Alpine, y de esta forma completar la “renaulution”, una reclasificación de su cartera de productos. En 2017 se lanzó al mercado el que hasta ahora es el único coche en su gama: el Alpine A110, que hace referencia al famoso coche de rally de los años 70. La marca francesa ha definido su filosofía de diseño en base a 3 pilares: agilidad, elegancia y espíritu competitivo. El precio base de un A110 son 65.300€, con opciones GT (75.600€, más potente que el modelo base) S (77.900€, más ligero y aerodinámico que el modelo GT) y el nuevo R (114.000€, mejora del modelo S con características exclusivas que hacen referencia a su equipo de Fórmula 1).⁴⁴

Su estrategia de marketing se nutre del éxito tanto en la pista como en las calles de sus modelos de la actualidad y de hace 5 décadas, usando las características definitorias de aquellos bólidos como factores de reclamo y diferenciación: donde otros se centran en la potencia y la ostentación, los automóviles de Alpine se enfocan a la ligereza y la agilidad, con un tamaño reducido incluso para el sector en el que opera. Se encuentra en sus planes lanzar al mercado dentro de poco el coche conceptual A290_β que ejemplifica a la perfección su estrategia: un diseño exterior explícitamente inspirado en el Renault 5 turbo que compitió en los 80 en los que muchos fanáticos del motor consideran la época dorada de los rallies, un diseño interior reminiscente de sus monoplazas de Fórmula 1 tanto en la posición del conductor como en el pintoresco volante, y una aerodinámica y tecnología de propulsión que usa lo aprendido en su reciente reincorporación a las carreras de prototipos.⁴⁵ Todo ello, además de servir como una muy necesaria ampliación de su gama, adentra a la marca en el sector de los supercoches eléctricos, sector relativamente inexplorado hasta ahora y que planean que supongan el 100% de su gama antes de 2026 para poder posicionarse como líder en este segmento lo más pronto posible. Sus objetivos de futuro pasan por lanzar su marca en el mercado chino, lo que proyectaría ganancias de 1.000M€ en 2030; y para lo que será necesario conseguir su otro objetivo de conseguir un margen por unidad vendida superior al 10%.⁴⁶

En cuanto a la faceta financiera, Alpine se encuentra en una fase de expansión, alcanzando de nuevo un récord en 2022 con 3.546 ventas suponiendo un aumento del 33% respecto a 2021, y un asombroso 132% respecto a 2020. Esta subida está liderada por 3 ediciones limitadas de su único automóvil: A110 GT J. Rédélé, A110 Tour de Corse 75 y A110 Fernando Alonso. Internacionalmente, la marca mostró crecimiento en la mayoría de los mercados en los que opera: su mayor cuota se encuentra en Francia, donde sus 2.138 ventas supusieron un aumento del 32% respecto al anterior año. Solo ha experimentado caídas en Polonia (34 ventas, -13%), Singapur (11 ventas, -45%), Portugal (9 ventas, -18%) y Australia (4 ventas, -86%). En España, la apertura de 6 de los nuevos 40 puntos de venta inaugurados este año han contribuido a aumentar las ventas hasta 65, lo que significa un aumento del 97% respecto al anterior periodo.⁴⁷

⁴⁴ "Vehículos deportivos y competición automovilística - Oficial", *Alpine España*, consultado el 25 de enero de 2024, <https://www.alpinecars.es>.

⁴⁵ "A290_B - Concept-car eléctrico - Alpine", *Alpine España*, consultado el 25 de enero de 2024, <https://www.alpinecars.es/dream-garage/a290-beta.html>.

⁴⁶ David Gendry y Orianne Tamburini, "Alpine's revolution is underway", *Newsroom Alpine*, 26 de junio de 2023, <https://media.alpinecars.com/alpines-revolution-is-underway/#:~:text=Alpine%20confirms%20ambitious%20goals:&text=Above%2010%20%20operating%20margin%20and,zero%20carbon%20production%20in%202030>.

⁴⁷ Orianne Tamburini y Johanna Moreau, "2022 sales results: Alpine increases the pace again", *Newsroom Alpine*, 18 de enero de 2023, <https://media.alpinecars.com/2022-sales-results-alpine-increases-the-pace-again/>.

7.2: Aston Martin

Este histórico fabricante británico viene de atravesar altibajos financieros en la última década. Su cartera de productos es el centro de su estrategia y está orientada al rendimiento, al tiempo que cubre un amplio rango de segmentos. Cuenta con 3 coches deportivos: el nuevo DB12, un GT de 260.000€⁴⁸; el DBS, más deportivo por 330.600€; y el Vantage, su deportivo más agresivo que oscila entre los 150.000 y 300.000. Además, por 185.900€ su DBX supone un reclamo para aquellos que buscan un SUV de lujo, ascendiendo el monto a 207.680€ para la versión más potente. Además de estos automóviles, Aston Martin también dispone de una serie altamente limitada y exclusiva de hiperdeportivos, cuyo desorbitado precio y escasa disponibilidad hacen que sea difícil argumentar que estos modelos suponen competencia para Porsche.⁴⁹ La alta diferenciación de sus productos les permite elevar los márgenes por unidad.

Su estrategia pasa por elevar su marca mediante una nueva identidad sirviéndose de su plataforma en Fórmula 1 y WEC, así como de su nuevo lema “*Intensity. Driven.*”. Dan acceso a servicios y experiencias de ultra lujo que acompañen a productos innovadores que sirven como foco central de su estrategia. que maximicen el uso de componentes comunes entre ellos para optimizar la eficiencia del proceso de diseño e ingeniería⁵⁰. Históricamente, la filosofía de Aston Martin reconocía la importancia del rendimiento pero pasaba a un plano más secundario respecto a la elegancia y al diseño, girando en torno a lo que la marca define como “belleza y artesanía del lujo británico (...) bellos, raros y adictivos, son obras maestras del diseño y la ingeniería”. En los últimos tiempos, y como foco de su reestructuración de cartera de productos e identidad, la firma británica ha expandido su faceta deportiva, expandiendo su gama hacia coches que mantienen el estilo y proporciones integrales para la identidad de la marca al tiempo que dan un giro hacia el rendimiento y el disfrute de la conducción. También está siendo parte de este cambio de imagen la creación de hipercoches como el Valor o Valkyrie, con tiradas cercanas a 100 unidades y precios que pueden llegar a superar los 3 millones de €; que cumplen una función mayoritariamente publicitaria.

Este cambio de rumbo e identidad ha requerido cuantiosas inversiones económicas que esperan que den frutos a partir de 2025, lo que significa que por ahora sus resultados no han sido buenos: Aunque su cifra de ventas ha aumentado un 26% respecto al periodo anterior ascendiendo hasta 1.381,5 m£, el resultado neto es de una pérdida de 141,8 m£, un resultado que ha empeorado en un 85%. El total de unidades vendidas es de 6.412 (6.323 si se excluyen unidades especiales), un 4% más que el periodo anterior. Dicho aumento viene dado casi en su totalidad por una subida de las ventas en la región EMEA (Europa, Oriente medio y África), donde las 1.270 ventas de 2021 ascendieron en un 19%, hasta 1.508. En el resto de las regiones las ventas han sido prácticamente idénticas a las del periodo anterior: 1.110 en Reino Unido, 1.980 en América, y 1.814 en APAC. Desglosando por modelos, el SUV DBX es su modelo

⁴⁸ Mario Herráez, "Aston Martin presenta en Madrid el DB12, y ya tiene precio", *Auto Bild España*, 19 de julio de 2023, <https://www.autobild.es/noticias/aston-martin-presenta-madrid-db12-ya-tiene-precio-1277640>.

⁴⁹ “How much is an Aston Martin?” *Aston Martin Palm Beach*, 23 de diciembre de 2023, <https://www.astonmartinpalmbeach.com/how-much-is-an-aston-martin/>

⁵⁰ “Annual report and accounts 2022” *Aston Martin Lagonda*, consultado el 25 de enero de 2024, https://www.astonmartin.com/-/media/corporate/documents/annual-reports/aston_martin_annual_report_2022.pdf?rev=6a462584d1c54890a85a324a2663c3d7&hash=9A3C425CE6101D99D4249E882AA19A4F#:~:text=Our%20strategy%20is%20built%20on,strategy%20and%20future%20growth%20ambitions.&text=Aston%20Martin%20is%20an%20iconic,ultra%20luxury%20and%20high%20performance.

más vendido con 3.219 unidades (más del 50% de las ventas totales). Los modelos deportivos le siguen con 1.833 ventas (+24%) y los modelos GT con 1.271 (-20%).⁵¹

7.3: Bentley

Aunque las dos empresas forman parte del mismo grupo tras haber sido adquirida en 1998, Bentley también compite con Porsche. Su línea se compone de 3 coches base de los que deriva diferentes ediciones y gamas: Continental GT, su modelo insignia, un GT disponible desde 268.175€; Flying Spur, una berlina enfocada al espacio y la comodidad por 230.800€; y el nuevo Bentyaga, un SUV de lujo disponible desde 210.276€. El Continental GT cuenta con una versión descapotable que incrementa el precio hasta los 294.527€⁵², y el Bentyaga recibirá un hermano llamado Bentyaga EWB (Extended WheelBase), una versión más larga y espaciosa de la que todavía no se conocen detalles sobre el precio⁵³.

El éxito de la estrategia de la marca se encuentra en haber sabido identificar un nicho desatendido dentro del mercado de coches de lujo. Bentley se encuentra en una curiosa posición en cuanto a las empresas con las que compite. Entre los coches de lujo (Rolls Royce, Maybach...), los GT y deportivos (Porsche, Ferrari, Aston Martin...), y los coches tope de gama de marcas que operan en un rango de precio menor (Jaguar, Mercedes, BMW...) se encontraba un nicho vacío al que la marca inglesa supo sacarle provecho. Es precisamente este posicionamiento lo que funciona como factor diferenciador de sus productos, al ofrecer una línea que aprovecha la fórmula de coches de escalones de precio inferiores como los Jaguar XE y XF, los Mercedes clase S o los BMW serie 7; y los dota de una calidad mayor sin llegar al rango de precios que ocupan Maybach y Rolls Royce (que usaba a Bentley como marca más asequible antes de que fuera adquirida por Volkswagen), al tiempo que se distancia ligeramente de la estética coupé y berlina característica de estas marcas para dotar a sus coches de un aspecto algo más deportivo que se acerca a marcas del estilo de Maseratti y algunos modelos de Ferrari. El resultado son automóviles con un carácter propio que son capaces de atraer a una clientela que busca unas características muy específicas. Por otra parte, la estrategia a futuro de la marca ha recibido el nombre de "beyond100" y lleva por bandera la idea de convertirse en el líder de movilidad de lujo sostenible, desfasando los motores de combustión interna antes de 2030. Ya en 2026 la línea de productos verá un cambio sustancial, al pasar a ofrecer solamente vehículos híbridos o eléctricos⁵⁴.

Esta fórmula ganadora a la que Bentley lleva décadas sacando rentabilidad parece ser respaldada por sus resultados en el mercado, ya que un aumento del 4% de las ventas en 2022 les valió para superar por primera vez en su historia la barrera de las 15.000 unidades vendidas, cifra que afirma deberse a su servicio de personalización Mulliner y la introducción de opciones híbridas. El Bentyaga, además de ser su modelo más vendido con un 42% de las ventas totales, se ha consolidado como el SUV de lujo más vendido del mundo. Los modelos de Continental GT y Flying Spur se reparten el resto de las ventas de manera relativamente equitativa, con un 30% y un 28% respectivamente. Sus ventas son más numerosas en América, con 4.221 y sin

⁵¹ "Results and presentations", *Aston Martin (Deutschland)*, 1 de marzo de 2023, <https://www.astonmartin.com/-/media/corporate/documents/investors---results-and-presentations/aml-fy-2022-results-rns.pdf?rev=f3dc425a39d448d6b54aab84380ef3b3>.

⁵² "Ofertas Bentley: Promociones y precios febrero 2024. Configurador de coche DriveK", *DriveK España*, consultado el 25 de enero de 2023, <https://www.drivek.es/ofertas/bentley/>.

⁵³ "Bentley Car Configurator", *Official Bentley Motors*, consultado el 2 de marzo de 2024, https://www.bentleymotors.com/en/misc/car-configurator.html/select/bentayga_ewb/bentayga_ewb_mulliner.

⁵⁴ "Beyond 100", *BENTLEY NEWSROOM*, consultado el 2 de marzo de 2024, <https://www.bentleymedia.com/en/beyond100>.

apenas cambio respecto al periodo anterior. Le siguen China, Hong Kong y Macau, único mercado donde su presencia se ha reducido (3.655 unidades, -9%), Europa (2.809 unidades, +11%), Asia y Pacífico (2.031, +23%), Reino Unido (1.490, +12%), y finalmente Oriente medio, África e India (968, +6%)⁵⁵

7.4: Ferrari

Probablemente la marca de automóviles más famosa del mundo, la casa de Maranello ahora compete como marca mayoritariamente independiente. Su oferta actual se compone de 6 automóviles: los 2 deportivos SF90 Stradale (524.815€) y 296 GTB (338.225€), los 2 roadsters 812 GTS (429.815€) y Portofino M (246.102€), el GT disponible también en versión descapotable Roma (243.360€), y el nuevo SUV de lujo Purosangue (398.350€)⁵⁶. También tiene dos líneas premium cuyos coches solo pueden ser adquiridos por clientes VIP: la “special series”, compuesta por ediciones especiales y en ocasiones exclusivamente para uso en circuitos de automóviles de la línea básica; y la serie “Icona”, destinada a inspirarse en sus clásicos de competición del siglo pasado y modernizarlos para su uso en la carretera⁵⁷.

Esta es una marca que siempre ha estado asociada a la deportividad más pura, habiendo competido con rotundo éxito en prácticamente todas las categorías del mundo del motor desde su estreno en 1950. Saben que su reputación les precede, y no tienen miedo de presumir de ello, contribuyendo a su posición como la marca que más se diferencia de sus competidores. Otras de sus características definitorias son el histórico color rojo, su icónica insignia del caballo, y una experiencia de conducción que no pone barreras entre el conductor y el coche gracias a motores que no utilizan inducción forzada siempre que sea posible y un diseño interior con todos los mandos situados en el volante. Hace algunos años Ferrari estaba perdiendo la exclusividad que supone la base de su estrategia competitiva junto con la diferenciación de sus productos, por lo que se decidieron a cambiar su enfoque de producción limitándose a 7.000 unidades anuales. De esta forma, se aprovechan del efecto Veblen (aumentar el precio de un producto puede hacer que sea percibido como más valioso, aumentando también su demanda en contra de lo que marcaría la ley de oferta y demanda), dando pie a elevar su margen de beneficio para mantener sus ganancias netas⁵⁸. Su exclusividad queda también patente por la fama de la compañía italiana de rechazar ventas si el cliente no encaja con el perfil que satisfaga a Ferrari; así como por la existencia de ciertos modelos que solo están disponibles para clientes VIP. Para formar parte de este club es necesario cumplir varios requisitos, entre los que se encuentra haber adquirido otros automóviles de la marca con anterioridad. Por último, cabe destacar que su posición tan prestigiosa y su presencia en el mundo de las competiciones les permite obtener grandes ingresos mediante la venta de merchandising relacionado con sus equipos de carreras, siendo comparables a los obtenidos mediante la venta de automóviles.

El año pasado entregó 13.221 unidades que reportaron un beneficio neto de 939 m€, lo que superó las expectativas de la marca, que venía de haber entregado un 19% menos el periodo anterior. Su mercado con más presencia fue en EMEA, donde entregó 5.958 unidades, siendo sin embargo el mercado con menos crecimiento de todos (+8%) . Le siguen: América con 3.447

⁵⁵ "Bentley delivers more cars than ever in 2022", *BENTLEY NEWSROOM*, 10 de enero de 2023, <https://www.bentleymedia.com/en/newsitem/1409-bentley-delivers-more-cars-than-ever-in-2022>.

⁵⁶ "What's the Typical Ferrari Price?", *Continental autosports.com*, consultado el 23 de febrero de 2023, <https://www.continentalautosports.com/ferrari-information/how-much-do-ferraris-cost/>.

⁵⁷ "Ferrari Range: All the Models on Sale ", *Ferrari*, consultado el 26 de enero de 2023, <https://www.ferrari.com/en-EN/auto/car-range>.

⁵⁸ Tim Brown, "Ferrari to reduce vehicle production to preserve exclusivity", *The manufacturer.com*, 9 de mayo de 2023, <https://www.themanufacturer.com/articles/ferrari-to-reduce-vehicle-production-to-preserve-exclusivity/>.

unidades (+22%), APAC con 2.264 (+17%) y China, Taiwán y Hong Kong con 1.552 unidades (+73%). Ferrari no reveló las ventas exactas de cada uno de sus modelos, pero sí publicó que el aumento de las ventas fue principalmente debido al SF90 stradale y al Portofino M, mientras que el 296 GTB y el 812 competizione (parte de la línea special series) se encuentran en fase de despegue⁵⁹. El rendimiento de ventas del merchandising no se hace público al agruparse con otros conceptos, pero se estima que anualmente se ubica entre 1.500€ y 2.000€ brutos⁶⁰

7.5: Lamborghini

Junto a Bentley, Automobili Lamborghini es otra de las marcas que, bajo el paraguas de Audi, compite en este sector. Nacida como venganza de su fundador Ferruccio Lamborghini hacia Enzo Ferrari, su papel en el portfolio del grupo Volkswagen es precisamente rivalizar directamente con la marca del cavallino. Para ello cuenta con 3 modelos básicos: el Urus, uno de los pioneros en la comercialización de SUVs de lujo, a partir de 233.263€; el nuevo Revuelto, sucesor del Aventador, con un precio de reserva de 608.358€ para ser entregado en 2024⁶¹, y el Huracán, del que deriva prácticamente todo el resto de su gama, desde 219.392€ para el modelo base llegando hasta 340.190€ para su versión más extrema, pasando por descapotables y versiones todoterreno. Al igual que Ferrari, también es común que ponga a disposición de sus clientes premium coches exclusivos con precios de varios millones de euros. Actualmente estos coches son el Sian y el Countach LPI 800-4, por 3.6m€ y 2.6m€ respectivamente⁶².

La estrategia de Lamborghini parte del hecho de que ha cultivado una identidad visual muy distintiva, caracterizada por elementos como un diseño altamente atrevido, audaz y futurista que presenta líneas agresivas y formas geométricas únicas, y tecnología de vanguardia en todos los sitios posibles, ayudándose también de puertas de tijera que ha popularizado tanto que ahora es común referirse a ellas como puertas “al estilo Lamborghini”. Acompañan a este lenguaje visual tan definido un rendimiento del más alto nivel brindado por motores potentes con capacidades de aceleración y velocidad punta impresionantes, con un sonido característico y emocionante que son integrales para la experiencia de conducción que buscan facilitar a sus clientes. La imagen de marca que se han labrado es una vinculada al lujo y la exclusividad, limitando también la producción anual para contribuir a esta percepción del público. Al contrario que su rival Ferrari, la firma de Bolonia tiene una historia de éxito más ligada a la carretera que al circuito desde finales de los 60, época en la que Lamborghini se coronó como la marca con el récord de velocidad punta hasta que le fue arrebatado en 1983. La otra cara de la moneda es que la presencia de Lamborghini en competiciones siempre ha sido bastante discreta: en la actualidad solo participa en campeonatos de GT3 y organiza su propio campeonato Super Trofeo. Para convertirse en un paralelo más similar a Ferrari, en 2024 planea hacer su primera gran incursión en los deportes de motor aprovechando cambios de reglamento en las categorías más altas de carreras de prototipos: competirá en el WEC y en IMSA con su nuevo SC63. Esta nueva normativa es perfecta para el efecto que Lamborghini planea conseguir en su imagen: posibilita a las marcas competir con un menor coste (minimizando el riesgo

⁵⁹ "Record 2022 Results with expanding demand. The order book sustains an even stronger 2023" *Ferrari*, 2 de febrero de 2023, <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/2022-full-year-and-fourth-quarter-financial-results>.

⁶⁰ "Ferrari sells nearly as much branded merchandise as they sell cars", *beloved brands*, consultado el 27 de enero de 2024, <https://beloved-brands.com/ferrari-brand/#:~:text=The%20branded%20merchandise%20accounts%20for,billion%20in%20sales%20each%20year>.

⁶¹ Austin Irwin, "2024 Lamborghini Revuelto review", *Caranddriver.com*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.caranddriver.com/lamborghini/revuelto>.

⁶² Chris Bruce, "How Much Does A Lamborghini Actually Cost?", *Motor1.com*, 19 de julio de 2022, <https://www.motor1.com/features/344294/how-much-is-a-lamborghini/>.

económico) al tiempo que da más libertad en el diseño del coche (maximizando su reconocibilidad) mientras compite contra marcas de perfil similar al suyo que han sido atraídas a la categoría por su reciente explosión de popularidad (oportunidad de demostrar su superioridad dentro de su grupo estratégico); y formará una alianza con el equipo Iron Lynx para la gestión de este nuevo equipo de carreras (minimizando posibles daños a su imagen)

Esta marca también clama haber cerrado 2022 con un excelente resultado. Entregó 9.233 coches, un aumento del 10% y su mejor cifra hasta la fecha. Creció en todos los mercados, batiendo sus mejores marcas en EMEA (3.484, +7%), América (3.188, +10%) y Asia (2.561, +14%). El mercado más importante fue el de EE.UU, con más de 2.700 unidades entregadas. En cuanto a las ventas por modelos, el Urus fue de nuevo el más vendido, aumentando un 7% las ventas hasta llegar a las 5.367 unidades, seguido del huracán, con 3.113 unidades significando un aumento del 20%. El modelo menos vendido fue el Aventador, del que se entregaron las 753 unidades finales al haber cesado su producción este mismo año.⁶³

7.6: Maserati

Este fabricante italiano tiene una rica historia en cuanto a la fabricación de coches deportivos y de lujo. Aunque estaba de capa caída con respecto a años anteriores, ha aprovechado la pandemia para remontar. Su oferta actual refleja su ideología e identidad de marca, poniendo énfasis en el diseño y la elegancia por encima del rendimiento. La marca ofrece 2 SUVs que son el Levante (90.700-167.000€) y el Grecale (63.500-105.500€), 2 sedanes deportivos con el nombre de Ghibli (85.300-122.000€) y Quattroporte (108.400-157.900€), y solamente un GT más deportivo y potente, el GranTurismo (134.300-164.980€). De forma excepcional, la marca del tridente ha optado por lanzar también al mercado un verdadero deportivo bajo el nombre de MC20, del que se conocen precios base estimados de 213.000€ y 250.000€ para la versión descapotable "MC20 Cielo"⁶⁴

Observando la gama que tiene disponible y comparándola con las que otros competidores han construido, se hace evidente que, mientras el rango de precio y el tipo general de automóvil que ponen a la venta son comparables, la experiencia que buscan para su público objetivo es bastante diferente. La esencia de Maserati no pasa por experiencias adrenalínicas ni rendimiento puntero, sino por un estilo de vida sofisticado y elegante (por supuesto, sin alejarse diametralmente de lo anterior) que va más allá del propio producto pero que empieza con él. Es muy característico de la marca crear coches que lleven por bandera ese diseño tan italiano, elegante y deportivo al mismo tiempo, que todas sus máquinas exhiben tanto en su interior como en su carrocería. Ofrece una gran cantidad de servicios post-venta, como opciones de conectividad y domótica, asistencia en carretera, mantenimiento y garantías extendidas, personalización total... También se esfuerza por incentivar un estilo de vida único, promoviendo en su página web clubes de propietarios de sus automóviles por todo el mundo⁶⁵, al igual que su programa de socios VIP al que ha bautizado como Tridente, que ofrece a sus miembros acceso completamente exclusivo a información, novedades, accesorios, experiencias

⁶³ "Lamborghini's Record-Breaking 2022", *Lamborghini.com*, consultado el 28 de enero de 2024, <https://www.lamborghini.com/de-en/nachrichten/lamborghinis-record-breaking-2022>.

⁶⁴ "How much does a Maserati cost?", *ScottsdaleMaserati.com*, Consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.scottsdalemaserati.com/how-much-does-a-maserati-cost/>.

⁶⁵ "Maserati Club", *Maserati.com*, consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.maserati.com/es/es/ownership/maserati-club>.

culturales, rutas de conducción recomendadas, y eventos sociales especiales entre otras ventajas⁶⁶.

Ahora esta marca es propiedad del joven grupo Stellantis, nacido en 2021 de la fusión de los grupos FCA (FIAT, Chrysler, Jeep...) y PSA (Peugeot, Citroën, Opel...), y, a pesar de ser bastante hermética de cara al público a la hora de publicar sus resultados, parece seguir la estrategia de producto común del grupo: priorizar márgenes sobre volumen. Es por ello por lo que la mayoría de sus productos se encuentran o bien al comienzo de su ciclo de vida, con costes de fabricación y precios coherentes con esta nueva estrategia; o al final del mismo, con la introducción de su sustituto en el horizonte o incluso ya anunciada. Aun así, la producción ha incrementado hasta 25.900 coches a pesar de no tratarse de su objetivo principal, un 7% más que el año anterior, pero su beneficio neto ha estado cerca de duplicarse, con un aumento desde 103m€ en 2021 hasta 201m€ en 2022. Este aumento de la rentabilidad ha estado impulsado por el nuevo MC20 y el Grecale, los modelos más nuevos de la firma que siguen la ideología de conseguir más margen de beneficio, mientras que por el contrario los demás coches se están acercando al final de su ciclo de vida, o ya se ha finalizado por completo como es el caso del GranTurismo, que está esperando una actualización para 2024.⁶⁷

7.7: McLaren

Aunque el nombre de McLaren lleva más de 60 años asociado a competiciones automovilísticas, no lanzó su primer coche homologado para las calles hasta 1992, siendo uno de los competidores que más recientemente se han incorporado al sector al lanzar su línea de productos moderna en 2011. La primera categoría de su oferta es Supercars, que engloba el 750S (331.740-352.740€), Artura (238.000€), GT (209.990€), y el 765LT (358.000-382.500€). A continuación se encuentra la categoría Ultimate, con coches mucho más tecnológicamente avanzados, pintorescos, limitados y costosos; como el Elva, Senna, Senna GTR, Speedtail y Solus GT. Finalmente se encuentra la categoría Legacy, que permite a los interesados adquirir modelos antiguos usados de la firma de Woking.⁶⁸

McLaren automotive fue un derivado de su equipo de carreras nacido en los 80, pero hasta 1992 no comenzó su actividad como fabricante al lanzar el McLaren F1. Los coches que lanzaba en aquella época tenían un valor elevadísimo propiciado por su escasez y exclusividad, y rendimiento nunca antes visto que requería trabajos de ingeniería perfectos. Principalmente su estrategia consistía en publicitarse y financiar su equipo de Fórmula 1 mediante esta vía. El enfoque de la marca dio un giro de 180 grados en 2011 cuando presentó el MP4-12C, de forma que a partir de entonces sería el equipo de carreras el encargado de cosechar resultados para promocionar la línea de coches de calle. Por ello, ahora la estrategia de marca de McLaren sigue un esquema similar a la de Ferrari, pero siendo conscientes de que tener un historial más reducido hace necesario impulsar más su imagen de marca: compite en todas las categorías automovilísticas donde le sea posible, manteniendo en todas ellas una imagen de marca reconocible, homogeneizando tipografías, diseño, y sobre todo un color que los represente tanto como el “rosso corsa” a Ferrari: el naranja papaya. Intenta también impulsar su logotipo al que han dado el nombre de “speedmark”, que está representado incluso en la forma de los faros de estos automóviles, a través de una presencia en redes sociales muy intensa. Haber comenzado

⁶⁶ "Maserati Tridente Membership: Exclusividad y Pasión | ES", *Maserati.com*, consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.maserati.com/es/es/mundo-maserati/stories-of-audacity/maserati-tridente-membership>.

⁶⁷ Alexandre..., "Maserati doubles profitability in 2022", *ItalPassion*, consultado el 29 de enero de 2022 <https://www.italpassion.fr/en/maserati/maserati-doubles-its-profitability-in-2022/>.

⁶⁸ "McLaren Automotive - The Most Exhilarating Driving Experience", *McLaren automotive*, consultado el 1 de febrero de 2023.

hace tan poco su actividad les ha permitido crear un lenguaje de diseño tanto interior como exterior desde cero, que sea muy reconocible para el consumidor y sostenible a largo plazo para el equipo de diseño, pero sobre todo que actúe como otro factor de diferenciación más para la marca.

Los resultados de la marca en 2022 se han visto afectados por la escasez de semiconductores. Sus ventas han aumentado hasta las 2.188 (+2.3%) consiguiendo un aumento del 6% de beneficios, legando a 628 m£. Solo en América (947 unidades, +7.2%) y en Europa (517 unidades, +9.3%) ha aumentado su presencia, retrocediendo en China (206 unidades, -14%), APAC (384 unidades, -6.7%) y el resto del mundo. Aun así, su EBITDA refleja una pérdida de 3 m£ y su deuda neta se ha endurecido desde los 385 hasta los 433 m£, aumento que la empresa achaca en gran medida al fortalecimiento del dólar. La marca británica tampoco ha revelado cuáles han sido las cifras de venta exactas de cada uno de sus modelos, solamente dejando claro que las unidades finales del 765LT y el Elva están vendidas y listas para entregarse a sus dueños, y que existe un gran interés del público por el nuevo Artura.⁶⁹

7.8: Lotus

El último de los competidores que vamos a considerar dentro del grupo estratégico de Porsche es Lotus. Este fabricante británico de deportivos perteneciente desde 2017 al grupo chino Geely compone su oferta de 4 automóviles, de forma que con pocos modelos consigue cubrir varios tipos de modelos, desde el SUV Eletre (115.000€) hasta el superdeportivo Evija (2.3 m€), pasando por el GT Emeya (100.000€) y su deportivo insignia Emira (77.100€). También tiene en la recámara un nuevo deportivo llamado Type 135 (80.000€) que estará listo para lanzarse al mercado en 2025⁷⁰, con lo que terminará de electrificar por completo su gama de productos.

Desde hace tiempo Lotus ha estado teniendo problemas para encontrar un hueco en el mercado, cosechando cifras de ventas muy discretas. Sus automóviles se caracterizaban por su diseño basado en la filosofía de peso ligero, con estructuras y componentes optimizados para ser lo más aerodinámicos y livianos posibles, compactados en un deportivo de proporciones muy reducidas que se enfocaba en ofrecer una experiencia emocionante. La fórmula que proponía la marca de Norfolk atraía poca clientela, quedando reflejado en las pobres cifras que cosechaba desde hace una década en la que nunca ha superado el millar de ventas⁷¹. Por ello, la marca ha emprendido un cambio de estrategia que consiste en una incursión en el nicho de la movilidad sostenible. Todos los coches que ofrece Lotus son completamente eléctricos a excepción del Emira, el que ya es el último coche con un motor de combustión interna hasta la comercialización de su sustituto, el Type 135. De esta forma se adentran de lleno en un sector en el que los competidores más cercanos son modelos puntuales que otras marcas de este grupo estratégico puedan lanzar al mercado, sobre las que tendrán la ventaja de la experiencia en la fabricación, diseño, comercialización, servicio postventa, etc., de este tipo de vehículos junto con el reconocimiento de marca asociada exclusivamente a la movilidad eléctrica de lujo. La marca que más cerca se encuentra de competir directamente con Lotus por este nicho sería Tesla, operando la marca americana en un rango de precio notoriamente más bajo; y con un

⁶⁹ "McLaren Automotive Group FY 2022 & Q1 2023 Results", *Investors.mclaren.com*, 18 de mayo de 2023, <https://investors.mclaren.com/~media/Files/M/McLaren-Services/results-centre/2023/fy-2022-q1-2023-results-presentation.pdf>.

⁷⁰ "Lotus Cars reviews", *Caranddriver.com*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.caranddriver.com/lotus>.

⁷¹ "Lotus Sales Figures – Europe Market", *GCBC*, consultado el 3 de febrero de 2024, <https://www.goodcarbadcar.net/lotus-europe-sales-figures/>.

enfoque de diseño muy diferente, orientado a coches espaciosos frente a la filosofía ultra compacta tradicional de esta empresa. Por otra parte, la pertenencia al grupo Geely, líder en el mercado chino, deja a esta organización en una posición muy aventajada respecto a sus rivales para posicionarse y explotar este mercado emergente actualmente desprovisto de marcas de lujo con la historia, prestigio y tradición que acompañan a Lotus.

Los resultados comerciales de esta revolución estratégica hablan por sí solos: frente a las 576 ventas (cifra que se vio agravada por la crisis de escasez de semiconductores, que provocó deficiencias en su cadena de suministros) que solo sirvió para cosechar pérdidas por segundo año consecutivo, esta vez de 145 m£⁷²; en lo que llevamos de 2023 el libreto de la empresa registra más de 17.000 pedidos, cifra que ha roto todos los récords de venta anteriores. El nuevo SUV Eletre es el mayor contribuyente de este récord, producido en la fábrica de Geely en China, donde ha encontrado su mayor éxito, y ha producido más de 2200 deportivos en la primera mitad de 2023⁷³. Su objetivo es mantener esta corriente de éxito y expandirse en China para llegar a producir 150.000 coches al año en 2028⁷⁴.

⁷² Adrian Padeanu, "Lotus Only Sold 576 Cars In 2022, Up To 200 Jobs Could Be Axed", *Motor1.com*, 21 de julio de 2023, <https://www.motor1.com/news/678004/lotus-sold-576-cars-2022/>.

⁷³ Iulian Dnistran, "Lotus Already Has 17,000 Orders This Year After Selling 576 Cars Last Year", *Motor1.com*, 12 de agosto de 2023, <https://www.motor1.com/news/681558/lotus-17000-orders-h1-sales-figures/>.

⁷⁴ Mike Duff, "Lotus Shoots For The Moon—And 150,000 Sales A Year", *autoweek.com*, 26 de abril de 2023, <https://www.autoweek.com/news/green-cars/a43700309/lotus-shoots-for-150000-sales-a-year/>.

3. ANÁLISIS INTERNO

La última parte de un análisis estratégico es un análisis interno. El análisis interno es la determinación de los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la adopción de las acciones que resulten más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos. Este análisis complementa al análisis del entorno mediante 4 vías: analizando la identidad de la empresa, su cadena de valor, sus recursos y capacidades, y su perfil estratégico.

I. Cadena de valor

El objetivo de cualquier empresa es maximizar el valor de mercado de sus fondos propios a largo plazo, de forma que si se consigue identificar en qué áreas la empresa crea valor, se genera una ventaja competitiva.



Imagen 7. Diagrama de la cadena de valor. Fuente: Porter (1987)

El diagrama de la cadena de valor distingue entre dos tipos de actividades en las que se puede generar valor. Las actividades primarias se corresponden con las partes del proceso productivo, en este caso, de los automóviles de Porsche, desde la adquisición de las materias primas hasta la prestación de servicios postventa; mientras que las actividades de soporte sirven para estabilizar el funcionamiento de la empresa y apoyar las actividades primarias durante todo el proceso de producción, sin llegar a formar parte de ellas.

1. Actividades primarias

La logística de entrada es todo lo referente a la gestión de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo. En la fábrica principal de Porsche en Leipzig se usan más de 270.000 piezas diarias que son suministradas por 550 camiones cargando más de 26.000 palets cada uno⁷⁵. El sistema usado en la fábrica es el JIS, Just-In-Sequence, derivado del JIT; que fue diseñado para poder soportar la fabricación de coches con configuraciones de personalización muy diferentes y permite a cada pieza llegar a la cadena de montaje en el momento en el que vayan a ser usadas, para ensamblarse inmediatamente.

⁷⁵ Eduardo Cano, "Visitamos «la cocina» donde se elabora el Porsche Panamera", *Diario ABC*, revisado el 28 de octubre de 2016, https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-visitamos-cocina-donde-elabora-porsche-panamera-201610280034_noticia.html.

También se está realizando un esfuerzo por suministrarse de proveedores locales para promover el transporte directo y reducir el tráfico de mercancías, y trabajando en los almacenes aumentando su capacidad y automatizando el almacén de piezas pequeñas⁷⁶

La mayor parte de las operaciones de Porsche se llevan a cabo en Leipzig. Desde el año 2000 la planta ha experimentado 5 ampliaciones, la última iniciada en 2018 con un presupuesto de 600m€, con motivo de ampliar aún más las instalaciones y adaptarla a la producción de vehículos eléctricos. El proceso de producción de cada automóvil se realiza desde abajo hacia arriba; luego se les aplica pintura en 6 fases; y finalmente en un proceso que combina proceso industrial y labor manual se instala el interior y el tren motriz junto a las demás piezas que hacen funcionar el coche. El proceso es rematado con un test para comprobar que todo está en orden. El sistema JIS supone una buena base para posibilitar la fabricación secuencial de coches con opciones de personalización tan diversas como las ofrecidas por esta marca, al tiempo que asegura la fluidez del proceso e inventarios mínimos⁷⁷.

En cuanto a la logística de salida, para dar salida al output, Porsche cuenta con multitud de puntos de venta. En España hay 48 concesionarios Porsche⁷⁸, aunque no existe una cifra oficial de concesionarios a nivel global. Para los clientes también existe la opción de recoger el automóvil directamente de la fábrica.

El marketing de la firma de Stuttgart le sitúa en un escalón de precios bajo en el sector de los coches deportivos de lujo. Suele lanzar sus automóviles al mercado con un precio que irá reduciendo con el tiempo para aumentar las ventas (por ejemplo, el Panamera S se lanzó por 133.000\$ y fue rebajado hasta los 120.000\$). Su público objetivo consiste en graduados con ingresos del hogar superiores a los 100.000€, y actualmente se esfuerza por rebajar la edad promedio de sus clientes. Su estrategia de marketing trasciende métodos tradicionales, ofreciendo experiencias y eventos para clientes que fomenta el boca a boca. También cuenta con una fuerte presencia en redes sociales⁷⁹.

Los servicios postventa suponen la última de las actividades primarias de la cadena de valor. Los servicios postventa de Porsche incluyen soporte técnico y mantenimiento personalizados para fomentar la lealtad a la marca. Los eventos que organiza para fomentar el Word of mouth también sirve como servicio post-venta que añade valor a la experiencia del cliente. Porsche ha reformado y expandido sus servicios digitales para que se realicen a través de su App, que ahora posibilita comprobaciones y chequeos del automóvil mediante vídeo⁸⁰.

⁷⁶ "Porsche Leipzig factory", *Porsche newsroom*, agosto de 2019, <https://newsroom.porsche.com/dam/jcr:eec6cb1a-a96a-4476-a97a-c335e165857b/PAG-Leipzig-PM-EN.pdf>.

⁷⁷ "Porsche Leipzig factory", *Porsche newsroom*

⁷⁸ "List of Porsche dealer in Spain", *Fastbase Intelligent Web Analytics & Lead Generation*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.fastbase.com/countryindex/Spain/P/Porsche-dealer>.

⁷⁹ Aditya Shastri, "Comprehensive Porsche Marketing Strategy", *IIDE*, revisado el 2 de septiembre de 2021, <https://iide.co/case-studies/porsche-marketing-strategy/>.

⁸⁰ Lena Rachor, "Porsche Aftersales is expanding its digital customer services", *Porsche Newsroom*, 27 de agosto de 2021, <https://newsroom.porsche.com/en/2021/company/porsche-aftersales-my-porsche-digital-customer-services-25550.html>.

2. Actividades de soporte

La infraestructura es la primera de las actividades de apoyo. Esta organización cuenta con una plantilla total cercana a los 37.000 empleados⁸¹, encabezada desde septiembre de 2022 por su CEO Oliver Blume⁸². El resto de las áreas funcionales de esta empresa están dirigidas por: el vicepresidente Lutz Meschke en el área financiera⁸³, Albertch Reimold en producción y logística⁸⁴, Detlev von Platen en marketing y ventas⁸⁵, Michael Steiner en I+D+i⁸⁶, y finalmente Andreas Haffner en recursos humanos⁸⁷.

La filosofía de la marca tetuona en materia de recursos humanos es una de “give and take” que promueve y exige creatividad, trabajo duro y coraje; al tiempo que facilita las herramientas y el entorno laboral necesarios para que sus empleados exploten estas cualidades. Necesitan profesionales que sean confiables e independientes para poder transferir responsabilidades e integrar a su personal lo máximo posible en procesos y proyectos⁸⁸.

El epicentro del desarrollo de tecnología de la empresa se encuentra en Weissach. Este centro de I+D cuenta con 6.700 empleados. Además del desarrollo de e-fuels, se aborda la digitalización de funciones, así como sistemas de asistencia y automatización de la conducción en un centro de pruebas virtuales. Desarrolla baterías de alto rendimiento con el “grupo Cellforce”, tratando de mejorar la eficiencia y densidad de energía al tiempo que implementa una estrategia de reparación y segunda vida de sus baterías para alcanzar el objetivo de neutralidad de CO2 en 2030. También se trabaja en el proyecto “gemelo digital”, una representación virtual del chasis del vehículo que permie el análisis, monitoreo y diagnóstico del desgaste de sus componentes⁸⁹.

⁸¹ Stefan Mayr-Urhlmann, "Brief overview 2021", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/brief-overview.html>.

⁸² "Cambio generacional en el Grupo Volkswagen", *Porsche Newsroom España*, 22 de septiembre de 2022, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2022/es-porsche-ag-ceo-oliver-blume-nuevo-ceo-grupo-volkswagen-herbert-diess-29163.html.

⁸³ "Porsche amplía el contrato de Lutz Meschke", *Porsche Newsroom España*, 31 de enero de 2022, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2022/es-porsche-lutz-meschke-executive-board-finance-it-extended-contract-27172.html.

⁸⁴ Thomas Ammam, "Un vehículo fascinante en el momento perfecto", *Christophorus.porsche.com*, enero de 2021, <https://christophorus.porsche.com/es/2021/398/interview-albrecht-reimold.html>

⁸⁵ "Detlev von Platen: "Abierto a nuevas fuentes de inspiración", *Porsche Newsroom España*, 8 de julio de 2021, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2021/es-porsche-entrevista-detlev-von-platen-christophorus-399-consejo-direccion-ventas-marketing-25006.html.

⁸⁶ "Michael Steiner: "El desarrollo basado en datos es esencial", *Porsche Newsroom Latinoamérica*, 21 de septiembre de 2023, [https://newsroom.porsche.com/es/2023/tecnologia/Michael-Steiner--"El-desarrollo-basado-en-datos-es-esencial"-33851.html](https://newsroom.porsche.com/es/2023/tecnologia/Michael-Steiner--).

⁸⁷ *Ancove.es*, consultado el 15 de abril de 2024, <https://www.ancove.es/noticias/andreas-haffner-nuevo-responsable-de-recursos-huma/20957>

⁸⁸ "Porsche Corporate Culture - Porsche Great Britain", *Porsche cars great Britain*, consultado el 16 de enero de 2024, <https://www.porsche.com/uk/aboutporsche/jobs/corporateculture/>.

⁸⁹ Hernan-Josef Stappen y Jan Klonz, "Research and Development", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/research-and-development.html>.

Por último, en materia de compras, a los proveedores se les exige un grado de sostenibilidad y de promoción de los derechos humanos, y la empresa está integrada en iniciativas como la Responsible Mineral Initiative y la Responsible Mica Initiative, al tiempo que realiza controles de integridad y calificaciones de sostenibilidad para sus proveedores de materiales directos⁹⁰, como sus proveedores de adhesivo, tela, revestimientos, y sus múltiples proveedores de polímeros⁹¹. Además, la empresa trabaja con proveedores líderes en el mercado en componentes que supongan un factor de diferenciación, como frenos, llantas o neumáticos.

II. Recursos y capacidades

Cada empresa puede definirse como un conjunto único de recursos (Wernerfelt, 1984). Según su teoría de recursos y capacidades, las ventajas competitivas a las que una empresa pueda tener acceso se verán definidas por la disponibilidad heterogénea de estos. Esto significa que el acceso a dichos recursos y capacidades no son iguales para todas las organizaciones en las mismas condiciones. El análisis del conjunto de recursos y capacidades es un proceso de 3 etapas: identificación y valoración, evaluación del potencial, y explotación en la estrategia.

Los recursos son los activos de los que dispone una organización. Pueden ser tangibles o intangibles, dependiendo de si aparecen o no en las cuentas. Las múltiples instalaciones con la que cuenta la organización constituyen un gran ejemplo de recursos tangibles: fábricas, centros de I+D+i, y otras localizaciones a la vanguardia de la industria⁹², al igual que su red global de concesionarios. Sin embargo, la mayoría de los recursos con los que Porsche cuenta son recursos intangibles, generalmente inherentes a su marca, como la imagen, las patentes, la reputación, y el estilo de vida asociado que han cultivado durante tanto tiempo, que contribuyen a atraer un segmento de consumidores con preferencias concretas, con los que han construido una relación en base a la lealtad a la marca y la satisfacción del cliente. Todo esto se ve apoyado por una cultura organizacional que demanda excelencia y perfección de sus empleados. Son estos recursos los que permiten a Porsche diferenciarse de otras marcas que compiten en el mismo sector.

Por otro lado, las capacidades son habilidades colectivas de la empresa para llevar a cabo actividades. Pueden ser funcionales o culturales. Cuentan con tecnología e ingeniería punteras, que les permite crear vehículos únicos tanto en lo visual como en sus prestaciones, centrándose en la producción de alta calidad y, en algunos casos, hasta artesanal. Culturalmente, Porsche está empapada de pasión por el rendimiento, y con la premisa de comprometerse a la excelencia en la conducción y la ingeniería fomenta una cultura centrada en la mejora constante, la innovación, y la creatividad, poniendo énfasis en la experiencia del cliente desde su compra hasta la prestación de servicios postventa.

⁹⁰ Daniela Rathe y Maximilian Steiner, "Supply Chain Responsibility", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/environment-social-and-governance/supply-chain-responsibility.html>.

⁹¹ "Achieving visibility into the Porsche supply chain", *Circularise*, consultado el 20 de enero de 2024, <https://www.circularise.com/resource/achieving-visibility-into-the-porsche-supply-chain>.

⁹² "Porsche locations - From Germany throughout the world", *Porsche*, consultado el 16 de enero de 2024, <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/overview/locations/>.

III. DAFO

1. Debilidades:

- Alta dependencia de clientes de alto poder adquisitivo al competir por un segmento de tamaño muy reducido, y las fluctuaciones económicas que afecten a este público objetivo pueden tener más impacto en los resultados de la empresa.
- Los costes para el cliente van más allá de la adquisición al tratarse de productos costosos de mantener, limitando potencialmente el atractivo de estos automóviles.
- Es común que los vehículos de alto rendimiento como los comercializados por Porsche tengan elevadas emisiones. En el contexto actual de la creciente conciencia ambiental, esto puede suponer una debilidad.

2. Amenazas

- La competencia creciente en el mercado de movilidad eléctrica, y el futuro incierto de los motores de combustión interna, requieren de un nivel alto de innovación por parte de Porsche para mantener su posición privilegiada dentro del mercado.
- Es altamente probable que los cambios en la legislación ambiental afecten negativamente a los vehículos de alto rendimiento, lo que sumado a medidas anticontaminantes como las restricciones de acceso al centro de las ciudades para este tipo de vehículos supone una amenaza.
- Los productos sustitutivos emergentes son una amenaza para la industria en general.

3. Fortalezas

- Porsche cuenta con una imagen de marca prestigiosa, sinónimo de excelencia, diseño y herencia, que le ayuda en la diferenciación respecto a la competencia y en la fidelización del cliente tanto actual como potencial.
- Esto además le permite elevar sus precios, provocando que la rentabilidad por unidad fabricada sea muy elevada.
- Su capacidad de I+D+i es una de las más altas de la industria, hecho reflejado en su elevada capacidad de integrar tecnología puntera en sus productos.
- Su gama de productos variada le permite competir dentro del mercado de vehículos de lujo atendiendo a todos los posibles segmentos.

4. Oportunidades

- Los mercados emergentes de Asia y países árabes ofrecen una gran oportunidad para competidores en el mercado de vehículos de lujo de mejorar su posición y resultados económicos.
- A nivel global, el interés está puesto en la movilidad sostenible, lo que presenta una oportunidad de aumentar su presencia en este sector creciente aprovechando su eficiencia en el desarrollo e innovación junto con su reputación de vanguardistas de la tecnología.
- También existe una creciente demanda de características que mejoren la experiencia del cliente mediante la conectividad e inteligencia artificial, que puede ser aprovechada desarrollando innovadoras soluciones.

CONCLUSIÓN

Hasta ahora, se han analizado los parámetros y elementos que influyen en una organización a la hora de elaborar su estrategia, y cómo estos son de aplicación al caso concreto de Porsche y el mercado donde desarrolla su actividad. Partiendo de esta base, y a modo de conclusión, se esbozarán líneas estratégicas que Porsche puede seguir. En resumen:

Porsche es un fabricante alemán de deportivos de lujo. Se caracteriza por la calidad y rendimiento de sus automóviles, su lenguaje visual distintivo, sus más de 75 años de legado y su capacidad de innovación. Sus más de 300.000 ventas anuales representan en torno al 4% de las ventas totales del grupo al que pertenece, Volkswagen, el 2º más grande de la industria.

El entorno general de esta empresa es relativamente estable, donde destacan como factores a tener en cuenta nuevas alternativas de transporte de corta distancia, el impacto económico de la pandemia junto con la escasez de materiales semiconductores, la nueva ola tecnológica de IA, y sobre todo normativas internacionales de seguridad y emisiones.

La industria automovilística es madura, con multitud de empresas compitiendo bajo el control de unos pocos grupos. La competencia es intensa, la amenaza de nuevos competidores es leve, existen nuevos productos sustitutivos que amenazan por ser más económicos, versátiles y cómodos en trayectos cortos, el poder de negociación de los proveedores es reducido, y el de los clientes es prácticamente nulo. Los competidores se dividen en 4 grupos estratégicos atendiendo a su rango de precio y el diseño de sus coches. Porsche pertenece al grupo estratégico de los deportivos de lujo, caracterizado por un rango de precio muy elevado y un diseño extremadamente inclinado hacia el diseño deportivo. En este grupo estratégico en concreto la competencia es muy intensa, prácticamente no existe amenaza de nuevos competidores ni de productos sustitutivos, y solamente en casos concretos el poder de negociación de proveedores puede ser significativo. Los competidores de este grupo suelen seguir una estrategia de diferenciación de producto ayudándose de su historia y tradición, que les permite elevar sus márgenes de beneficio por unidad.

Porsche genera la mayor cantidad de valor en operaciones, servicios postventa, y actividades de apoyo. Sus capacidades más valiosas son intangibles, como su imagen de marca o su historia, que se apoyan en recursos tangibles en forma de instalaciones, patentes o personal altamente cualificado. Un análisis DAFO de la empresa revela que los factores negativos más relevantes son la dependencia de un grupo muy concreto de consumidores y la expansión del mercado de la movilidad eléctrica y sostenible, mientras que los aspectos favorables más importantes son su imagen y reputación, su capacidad de innovación, y su alta rentabilidad por unidad vendida.

Si se tienen en cuenta estos puntos clave, y atendiendo a las estrategias competitivas definidas por Porter, podemos llegar a la conclusión de que Porsche sigue una estrategia de diferenciación de producto. Este tipo de estrategia se aplica cuando la ventaja competitiva principal de la empresa radica en el producto, que es percibido como diferente y por lo tanto preferido por el consumidor, de manera que este esté dispuesto a pagar un precio mayor. Esta ventaja emana de 3 fuentes principales: producto, mercado y empresa. El producto ofrecido (sus coches) tiene características físicas distintivas y fácilmente asociables a su marca, así como un excelente rendimiento y calidad de fabricación; el mercado es lo suficientemente grande y diverso como para encontrar un segmento al que atender, con una percepción muy positiva de los clientes y público general además de una explosión reciente de interés por los modelos tope de gama de la marca; y la empresa es una de las más privilegiadas del mercado en lo que a posicionamiento y reputación se refiere, con una identidad muy distintiva y prestigiosa. El elevado número de estas variables contribuye de manera positiva a la eficacia de la estrategia

seguida, al igual que las decisiones de diseño de la estructura de la empresa: en el centro de la organización se encuentra el fomento de la creatividad y la adaptación, la cooperación entre departamentos y la toma de riesgos controlados, todo ello facilitado por una estructura organizativa que se inclina hacia la flexibilidad y la adaptabilidad.

En 1992, Bowman detectó una serie de fallos en el modelo de Porter que usó para elaborar un nuevo modelo de reloj estratégico, que organiza los tipos de estrategia según 2 ejes: el valor percibido y el precio⁹³. Si se sigue este modelo, se llega a una conclusión similar que con el planteado por Porter: la estrategia seguida es la número 5, una de diferenciación concentrada. Esta estrategia se sirve de la percepción del cliente, que considera los productos de Porsche como superiores, para poder elevar el precio de venta de los mismos, elevando los márgenes con un riesgo relativamente bajo. Esta es la manera en la que la marca de Stuttgart ha conseguido posicionarse como una de las más rentables del mercado de los automóviles en general.

De cara al futuro, ha de expandir su faceta eléctrica liderada por el Taycan. Esto se debe a la multitud de normativas actuales y potenciales sobre emisiones y sostenibilidad que afectan a todo el mundo del automovilismo. La estrategia seguida por marcas líderes como Toyota prioriza los coches híbridos, de forma que los eléctricos y tradicionales pasan a un segundo plano. Porsche cuenta con una cartera de productos que puede adaptarse para usar los 3 tipos de propulsión provocando daños en su esencia e imagen de marca mínimos: el público objetivo del Macan, Cayenne y Panamera no está tan ligado al espíritu deportivo y purista asociado a Porsche por los más fanáticos; mientras que la búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas innovadoras y punteras es uno de sus valores centrales. Por otra parte el público objetivo de los deportivos 911 y 718 son más reacios a deshacerse de los motores de combustión interna como bien sabe Porsche, que se ha comprometido públicamente a seguir usando motores tradicionales en su modelo insignia tanto tiempo como les sea posible, mientras que el 718 permanece abierto a la electrificación. Por su parte, el Taycan permanece como una opción con la electrificación como parte íntegra de su identidad, abierta a aquellos a los que realmente les gustaría contar con un deportivo puramente eléctrico.

⁹³ Ghodrat Mansoori Eyvrigh, "A Review of Marketing Strategies", Al Manhal Platform, 1 de septiembre de 2016, <https://platform.almanhal.com/Files/Articles/89366>.

BIBLIOGRAFÍA

Albor, Laura. "Con coche o sin él: ¿Qué predomina en tu municipio?", *Diario ABC*, 3 de marzo de 2023, <https://www.abc.es/motor/hogares-espanoles-coche-20230304134201-nt.html>.

Alexandre. "Maserati doubles profitability in 2022", *ItalPassion*, consultado el 29 de enero de 2022 <https://www.italpassion.fr/en/maserati/maserati-doubles-its-profitability-in-2022/>.

Ammam, Thomas. "Un vehículo fascinante en el momento perfecto", *Christophorus.porsche.com*, enero de 2021, <https://christophorus.porsche.com/es/2021/398/interview-albrecht-reimold.html>.

Atiyeh, Clifford y Aleksander Stoklosa. "The Bug's life: A History of the Volkswagen Beetle" *caranddriver.com*, 31 de agosto de 2023, <https://www.caranddriver.com/features/g15378761/volkswagen-beetle-models-by-year/>.

Baldomir Pardiñas, Beatriz. "Análisis de la demanda de automóviles en España". Trabajo fin de grado, Universidade da Coruña, 2015. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16400/BaldomirPardinas_Beatriz_TFG_2015.pdf.

Brown, Tim. "Ferrari to reduce vehicle production to preserve exclusivity", *TheManufacturer.com*, 9 de mayo de 2023, <https://www.themanufacturer.com/articles/ferrari-to-reduce-vehicle-production-to-preserve-exclusivity/>.

Bruce, Chris. "How Much Does A Lamborghini Actually Cost?", *Motor1.com*, 19 de julio de 2022, <https://www.motor1.com/features/344294/how-much-is-a-lamborghini/>.

Cano, Eduardo. "Visitamos «la cocina» donde se elabora el Porsche Panamera", *Diario ABC*, revisado el 28 de octubre de 2016, https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-visitamos-cocina-donde-elabora-porsche-panamera-201610280034_noticia.html.

Cerezal, Pablo. "Más de 8.700 empresas se fueron de Cataluña ahuyentadas por el 'procés'", *EXPANSION*, 10 de noviembre de 2023, <https://www.expansion.com/economia/2023/11/11/654e8b90e5fdea87748b45aa.html>.

Corey, Brian. "January 30, 1951- Ferdinand Porsche dies" *automotivehistory.org*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://automotivehistory.org/ferdinand-porsche-dies/>.

Dnistran, Iulian. "Lotus Already Has 17,000 Orders This Year After Selling 576 Cars Last Year", *Motor1.com*, 12 de agosto de 2023, <https://www.motor1.com/news/681558/lotus-17000-orders-h1-sales-figures/>.

Duff, Mike. "Lotus Shoots For The Moon—And 150,000 Sales A Year", *autoweek.com*, 26 de abril de 2023, <https://www.autoweek.com/news/green-cars/a43700309/lotus-shoots-for-150000-sales-a-year/>.

Gendry, David y Oriane Tamburini. "Alpine's revolution is underway", *Newsroom Alpine*, 26 de junio de 2023, <https://media.alpinecars.com/alpines-revolution-is-underway/#:~:text=Alpine%20confirms%20ambitious%20goals:&text=Above%2010%20%20operating%20margin%20and,zero%20carbon%20production%20in%202030>.

Herráez, Mario. "Aston Martin presenta en Madrid el DB12, y ya tiene precio", *Auto Bild España*, 19 de julio de 2023, <https://www.autobild.es/noticias/aston-martin-presenta-madrid-db12-ya-tiene-precio-1277640>.

Irwin, Austin. "2024 Lamborghini Revuelto review", *Caranddriver.com*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.caranddriver.com/lamborghini/revuelto>.

Jucca, Lisa y Giulio Piovaccari. "Ferrari sees extended life for roaring combustion engines after EU deal", *Reuters.com*, 27 de marzo de 2023, <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ferrari-ceo-welcomes-eu-decision-e-fuels-2023-03-27/>.

López Benito, Javier. "Comparativa de carsharing en Madrid. Precios por minuto", *MovilidadEléctrica.com*, 5 de marzo de 2024, <https://movilidadelectrica.com/comparativa-carsharing-madrid/>.

Mansoori Eyvrih, Ghodrat. "A Review of Marketing Strategies", *Al Manhal Platform*, 1 de septiembre de 2016, <https://platform.almanhal.com/Files/Articles/89366>.

Mayr-Urhlmann, Stefan. "Brief overview 2021", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/brief-overview.html>.

Orús, Abigail. "Censo de conductores: total permisos en España 2007-2021", *Statista*, 5 de marzo de 2024, <https://es.statista.com/estadisticas/653847/conductores-con-permiso-de-conducir-espana/>.

Padeanu, Adrián. "Lotus Only Sold 576 Cars In 2022, Up To 200 Jobs Could Be Axed", *Motor1.com*, 21 de julio de 2023, <https://www.motor1.com/news/678004/lotus-sold-576-cars-2022/>.

Rachor, Lena. "Porsche Aftersales is expanding its digital customer services", *Porsche Newsroom*, 27 de agosto de 2021, <https://newsroom.porsche.com/en/2021/company/porsche-aftersales-my-porsche-digital-customer-services-25550.html>.

Rathe, Daniela y Maximilian Steiner. "Supply Chain Responsibility", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/environment-social-and-governance/supply-chain-responsibility.html>.

Shastri, Aditya. "Comprehensive Porsche Marketing Strategy", *IIDE*, revisado el 2 de septiembre de 2021, <https://iide.co/case-studies/porsche-marketing-strategy/>.

Stappen, Hernan-Josef y Jan Klonz. "Research and Development", *Porsche Newsroom*, 18 de marzo de 2022, <https://newsroom.porsche.com/en/company/annual-sustainability-report-2021/research-and-development.html>.

Tamburini, Oriane y Johanna Moreau. "2022 sales results: Alpine increases the pace again", *Newsroom Alpine*, 18 de enero de 2023, <https://media.alpinecars.com/2022-sales-results-alpine-increases-the-pace-again/>.

Yantama, Servet. "Access to EV charging stations in Europe: How do countries compare?", *Euronews*, 18 de septiembre de 2023, <https://www.euronews.com/next/2023/09/18/access-to-ev-charging-stations-in-europe-is-a-significant-concern-how-do-countries-compare>.

"2022 deliveries: Porsche posts a slight increase", *Porsche Newsroom*, 12 de enero de 2023, <https://newsroom.porsche.com/en/2023/company/porsche-deliveries-2022-30886.html>.

"20 years of the Cayenne: The 'third Porsche' – an extraordinary success story", *Porsche Newsroom*, <https://newsroom.porsche.com/en/2022/products/porsche-cayenne-anniversary-20-years-success-story-28443.html>.

"A290_B - Concept-car eléctrico - Alpine", *Alpine España*, consultado el 25 de enero de 2024, <https://www.alpinecars.es/dream-garage/a290-beta.html>.

"Achieving visibility into the Porsche supply chain", *Circularise*, consultado el 20 de enero de 2024, <https://www.circularise.com/resource/achieving-visibility-into-the-porsche-supply-chain>.

"Annual report and accounts 2022" *Aston Martin Lagonda*, consultado el 25 de enero de 2024, https://www.astonmartin.com/-/media/corporate/documents/annual-reports/aston_martin_annual_report_2022.pdf?rev=6a462584d1c54890a85a324a2663c3d7&hash=9A3C425CE6101D99D4249E882AA19A4F#:~:text=Our%20strategy%20is%20built%20on,strategy%20and%20future%20growth%20ambitions.&text=Aston%20Martin%20is%20an%20iconic,ultra%20luxury%20and%20high%20performance.

"Bentley Car Configurator", *Official Bentley Motors*, consultado el 2 de marzo de 2024, https://www.bentleymotors.com/en/misc/car-configurator.html/select/bentayga_ewb/bentayga_ewb_mulliner.

"Bentley delivers more cars than ever in 2022", *BENTLEY NEWSROOM*, 10 de enero de 2023, <https://www.bentleymedia.com/en/newsitem/1409-bentley-delivers-more-cars-than-ever-in-2022>.

"Beyond 100", *BENTLEY NEWSROOM*, consultado el 2 de marzo de 2024, <https://www.bentleymedia.com/en/beyond100>.

"BiciMad", *Turismo de Madrid*, consultado del 8 de marzo de 2024, <https://www.esmadrid.com/bicimad>.

"BOE.es - DOUE-L-2022-81645 Reglamento nº 154 de las Naciones Unidas: Disposiciones uniformes relativas a la homologación de turismos y vehículos comerciales ligeros por lo que se refiere a las emisiones de referencia, las emisiones de dióxido de carbono y el consumo de combustible o la medición del consumo de energía eléctrica y la autonomía eléctrica (WLTP) [2022/2124].", *BOE.es - Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*, 11 de octubre de 2022, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81645>.

"Brands & Brand Groups", *Volkswagen Group*, consultado el 30 de noviembre de 2023, <https://www.volkswagen-group.com/en/brands-15811>.

"Business Cycle Update", *Financial Professionals | Fidelity Institutional*, 12 de enero de 2024, https://institutional.fidelity.com/app/item/RD_13569_40890/business-cycle-update.html.

"Cambio generacional en el Grupo Volkswagen", *Porsche Newsroom España*, 22 de septiembre de 2022, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2022/es-porsche-ag-ceo-oliver-blume-nuevo-ceo-grupo-volkswagen-herbert-diess-29163.html.

"Datos de teletrabajo 2022", *Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad*, consultado el 22 de febrero de 2024, https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2023-03/flashdatosteletabajo_2022.pdf.

"Detlev von Platen: "Abierto a nuevas fuentes de inspiración", *Porsche Newsroom España*, 8 de julio de 2021, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2021/es-porsche-entrevista-detlev-von-platen-christophorus-399-consejo-direccion-ventas-marketing-25006.html.

"Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG", *Porsche Museum Press Kit 2019*, Consultado el 20 de febrero de 2024, <https://presskit.porsche.de/museum/es/2019/topic/exhibitions/cars/porsche-959-paris-dakar-1986.html>.

"eFuels: Synthetic fuel from renewable energy sources", *Porsche Newsroom*, 20 de marzo de 2023, <https://newsroom.porsche.com/en/2023/sustainability/porsche-perspectives-sustainability-interview-karl-dums-31632.html>.

"El centro de Madrid se cerrará a los vehículos más contaminantes en noviembre", *Diario Público | El medio progresista en España*, 9 de julio de 2018, <https://www.publico.es/sociedad/centro-madrid-cerrara-vehiculos-contaminantes-noviembre.html#:~:text=Los%20empadronados%20en%20Centro%20podrán,a%20excepción%20de%20los%20históricos>.

"Ferrari Range: All the Models on Sale ", *Ferrari*, consultado el 26 de enero de 2023, <https://www.ferrari.com/en-EN/auto/car-range>.

"Ferrari sells nearly as much branded merchandise as they sell cars", *beloved brands*, consultado el 27 de enero de 2024, <https://beloved-brands.com/ferrari-brand/#:~:text=The%20branded%20merchandise%20accounts%20for,billion%20in%20sales%20each%20year>.

"Focus2move| World Car Group Ranking- Top 50 in 2023", *Focus2Move*, 18 de marzo de 2024, <https://www.focus2move.com/world-car-group-ranking/>.

"Global Car Sales Worldwide by Brand per Year - Car Sales Statistics", *Car Sales Statics Data*, consultado el 22 de enero de 2024, <https://www.best-selling-cars.com/global-car-sales-worldwide-by-brand/>.

"How much does a Maserati cost?", *ScottsdaleMaserati.com*, Consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.scottsdalemaserati.com/how-much-does-a-maserati-cost/>.

"How much is an Aston Martin?" *Aston Martin Palm Beach*, 23 de diciembre de 2023, <https://www.astonmartinpalmbeach.com/how-much-is-an-aston-martin/>.

"Lamborghini's Record-Breaking 2022", *Lamborghini.com*, consultado el 28 de enero de 2024, <https://www.lamborghini.com/de-en/nachrichten/lamborghinis-record-breaking-2022>.

"Las tres razones para comprar un coche", *Auto Bild España*, consultado el 22 de febrero de 2024, <https://www.autobild.es/noticias/tecnologia-principal-factor-compra-coches-250465>.

"List of Porsche dealer in Spain", *Fastbase Intelligent Web Analytics & Lead Generation*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.fastbase.com/countryindex/Spain/P/Porsche-dealer>.

"Lotus Cars reviews", *Caranddriver.com*, consultado el 24 de febrero de 2024, <https://www.caranddriver.com/lotus>.

"Lotus Sales Figures – Europe Market", *GCBC*, consultado el 3 de febrero de 2024, <https://www.goodcarbadcar.net/lotus-europe-sales-figures/>.

"Maserati Club", *Maserati.com*, consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.maserati.com/es/es/ownership/maserati-club>.

"Maserati Tridente Membership: Exclusividad y Pasión | ES", *Maserati.com*, consultado el 29 de enero de 2024, <https://www.maserati.com/es/es/mundo-maserati/stories-of-audacity/maserati-tridente-membership>.

"McLaren Automotive - The Most Exhilarating Driving Experience", *McLaren automotive*, consultado el 1 de febrero de 2023.

"McLaren Automotive Group FY 2022 & Q1 2023 Results", *Investors.mclaren.com*, 18 de mayo de 2023, <https://investors.mclaren.com/~media/Files/M/McLaren-Services/results-centre/2023/fy-2022-q1-2023-results-presentation.pdf>.

"Michael Steiner: "El desarrollo basado en datos es esencial"", *Porsche Newsroom Latinoamérica*, 21 de septiembre de 2023, [https://newsroom.porsche.com/es/2023/tecnologia/Michael-Steiner--"El-desarrollo-basado-en-datos-es-esencial--33851.html](https://newsroom.porsche.com/es/2023/tecnologia/Michael-Steiner--).

"Model Overview 356 | Porsche Classic", *Porsche.com*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/international/accessoriesandservice/classic/models/356/>.

"Ofertas Bentley: Promociones y precios febrero 2024. Configurador de coche DriveK", *DriveK España*, consultado el 25 de enero de 2023, <https://www.drivek.es/ofertas/bentley/>.

"Patinetes eléctricos", *Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid*, Consultado el 2 diciembre de 2023, <https://datos.madrid.es/portal/site/egob/menuitem.c05c1f754a33a9fbe4b2e4b284f1a5a0/?vgnextoid=7a318a0a1c1e8610VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=374512b9ace9f310VgnVCM100000171f5a0aRCRD&vgnnextfmt=default>.

"Porsche 911 Carrera (tipo 996) - Porsche España", *Porsche España*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/spain/accessoriesandservice/classic/models/996/996/>.

"Porsche amplía el contrato de Lutz Meschke", *Porsche Newsroom España*, 31 de enero de 2022, https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2022/es-porsche-lutz-meschke-executive-board-finance-it-extended-contract-27172.html.

"Porsche Corporate Culture - Porsche Great Britain", *Porsche cars great Britain*, consultado el 16 de enero de 2024, <https://www.porsche.com/uk/aboutporsche/jobs/corporateculture/>.

"Porsche Development Centre Weissach - Porsche Great Britain", *Porsche Great Britain*, <https://www.porsche.com/uk/motorsportandevents/motorsport/generalinformation/weissach/>.

"Porsche History - Article overview - Issue 379 - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG", *Porsche China*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/china/en/aboutporsche/christophorusmagazine/archive/379/articleoverview/article14/#:~:text=On%20April%2025,%201931,%20Professor,h.c.%20F.>

"Porsche Leipzig factory", *Porsche newsroom*, agosto de 2019, <https://newsroom.porsche.com/dam/jcr:eec6cb1a-a96a-4476-a97a-c335e165857b/PAG-Leipzig-PM-EN.pdf>.

"Porsche locations - From Germany throughout the world ", *Porsche*, consultado el 16 de enero de 2024, <https://www.porsche.com/international/aboutporsche/overview/locations/>.

"Porsche Mission Statement 2024 | Porsche Mission & Vision Analysis", *Biggest Mission Statements Collection - Mission Statement Academy*, consultado el 30 de noviembre de 2024, <https://mission-statement.com/porsche/>.

"PORSCHE PANAMERA. Próxima presentación", *MotorMundial*, 18 de mayo de 2009, <https://www.motormundial.es/porsche-panamera/2009/05/18/>.

"Record 2022 Results with expanding demand. The order book sustains an even stronger 2023", *Ferrari*, 2 de febrero de 2023, <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/2022-full-year-and-fourth-quarter-financial-results>.

"Results and presentations", *Aston Martin (Deutschland)*, 1 de marzo de 2023, <https://www.astonmartin.com/-/media/corporate/documents/investors---results-and-presentations/aml-fy-2022-results-rns.pdf?rev=f3dc425a39d448d6b54aab84380ef3b3>.

"Results", *The Official F1® Website*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.formula1.com/en/results.html/1984/team.html>.

"Tendencias de compra de un vehículo en 2022", *coches.net*, consultado el 22 de febrero de 2024, https://res1.email.pro.coches.net/res/schibst_mkt_prod1/405fbcacd31adfebe000f0a889742263dfa5820295427907d1c591cf3edeb10e.pdf.

"The history of the Porsche 911: 60 years of the iconic sportscar", *Porsche AG*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/stories/innovation/a-brief-history-of-the-porsche-911>.

"Today's Armed Conflicts - The Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights", *The Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights*, consultado el 30 de noviembre de 2023. <https://geneva-academy.ch/galleries/today-s-armed-conflicts>.

"Un total de 7.743 compañías trasladaron su sede social de Cataluña desde octubre de 2017 hasta julio de 2023", *El País*, 10 de noviembre de 2023, <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-11-10/mas-de-7743-companias-trasladaron-su-sede-social-de-cataluna-desde-octubre-de-2017-hasta-julio-de-2023.html>.

"Vehículos deportivos y competición automovilística - Oficial", *Alpine España*, consultado el 25 de enero de 2024, <https://www.alpinecars.es>.

"Volkswagen Mission and Vision Statement Analysis", *Edrawsoft*, consultado el 30 de noviembre de 2023, <https://www.edrawmind.com/article/volkswagen-mission-and-vision-statement-analysis.html>.

"Volkswagen y Porsche, dos familias, una empresa", *Expansión - Diario Económico e información de mercados*, 6 de julio de 2012, <https://www.expansion.com/2012/07/05/empresas/auto-industria/1341509899.html>.

"What is the Porsche 917", *Porsche AG*, consultado el 20 de febrero de 2024, <https://www.porsche.com/stories/innovation/why-the-porsche-917-is-a-gamechanger>.

"What's the Typical Ferrari Price?", *Continental autosports.com*, consultado el 23 de febrero de 2023, <https://www.continentalautosports.com/ferrari-information/how-much-do-ferraris-cost/>.

"World Sportscar Championship", *Racingsportscar.com*, consultado del 20 de febrero de 2024, <https://www.racingsportscars.com/championship/World%20Championship.html?page=4>.