



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## Análisis estratégico de Opel Strategic analysis of Opel

Autora

**Edurne Vergara Yanguas**

Directora

**Cristina Bernad Morcate**

Facultad de Economía y Empresa  
2018-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	OPEL.....	5
2.1	HISTORIA .....	5
2.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	8
3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	9
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	9
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	12
3.1.1	MODELO DE ABELL.....	12
3.1.2	INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA .....	14
3.2.3	GRADO DE CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR.....	16
3.2.4	PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA .....	19
3.2.5	GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	20
3.2.6	MODELO DEL NÚCLEO COMPETITIVO DE PORTER .....	22
4.	ANÁLISIS INTERNO .....	27
4.1	CADENA DE VALOR .....	27
4.2	TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	33
4.3	ANÁLISIS VRIO.....	38
5.	ESTRATEGIAS .....	41
6.	CONCLUSIONES .....	44
	BIBLIOGRAFÍA.....	45
	ARTÍCULOS Y LIBROS .....	45
	BASE DE DATOS .....	46
	WEBGRAFÍA .....	46

## **INFORMACIÓN DEL TRABAJO**

Autora: Edurne Vergara Yanguas

Directora: Cristina Bernad Morcate

Título del trabajo: Análisis estratégico de Opel

Title of project: Strategic analysis of Opel

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## **RESUMEN**

El proyecto se centra en el estudio exhaustivo de una de las empresas más importantes de Aragón, la empresa automovilística Opel. El principal objetivo de este estudio es determinar aquellos factores que permiten generar una ventaja competitiva sostenible y la capacidad de mantenerla a lo largo del tiempo. El trabajo comienza con la presentación de la empresa, destacando la historia de la compañía y su cartera de productos. Posteriormente se analiza el entorno externo y las características de la industria automovilística, identificando los grupos estratégicos y la competencia a nivel nacional. Después se analiza el entorno específico de Opel, su cadena de valor, sus recursos y capacidades, los factores VRIO y las estrategias que lleva a cabo para obtener ventajas competitivas. El trabajo cierra con una serie de conclusiones fruto del completo análisis.

## **ABSTRACT**

This project focuses on the exhaustive study one of the most important companies in Aragon, the automotive company Opel. The main purpose of this project is to determine the factors which allow this Enterprise to generate a sustainable and competitive advantage, and the way to support that advantage during time. The work begins with the presentation of the company, highlighting the history of the company and its product portfolio. Afterwards, the external environment and the characteristics of the brewing industry are analysed, identifying the competition at a Spanish level. Then, the specific environment of Opel, its value chain, its resources and capacities, the facts VRIO and the strategy it carries out to obtain competitive advantages are then analysed. The project closes with a series of conclusions resulting from the full analysis.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo vamos a realizar un análisis estratégico de Opel España. Se trata de una de las empresas más relevantes del país dedicada a la fabricación y venta de automóviles y componentes. Su sede social se encuentra en Figueruelas, situado a 29 kilómetros de Zaragoza.

La elección de esta empresa para realizar el siguiente informe es debido a varias razones. La primera de ellas porque se trata de una empresa referente en la economía de Aragón por volumen de negocio, por generación de empleo, por la industria auxiliadora que ha generado en el entorno y por el impulso que ha supuesto en la evolución de toda una serie de macro magnitudes regionales. Y por otra parte, porque la planta aragonesa es importante para la industria del automóvil nacional contribuyendo a colocar a España como uno de los principales países productores de turismos y vehículos industriales en Europa.

Opel España hasta el 1 de agosto de 2017 formaba parte del Grupo General Motors Company. A partir de esa fecha fue adquirida por el Grupo PSA mediante un acuerdo firmado en el cuál dicho grupo atraía tanto a Opel como a Vauxhall.

Los objetivos principales de este trabajo de fin de grado es realizar un análisis estratégico de Opel y mostrar que con buenas actuaciones como lleva haciendo esta empresa a lo largo del tiempo se puede pasar de un negocio pequeño a consolidarse como una gran empresa de éxito. En el análisis estratégico se van a estudiar las diferentes estrategias desempeñadas por Opel que permiten posicionarse como una empresa referente del sector.

La estructura del trabajo comenzará presentando Opel y su gama de productos. A continuación, se analizará el entorno en el que desarrolla la actividad y se señalarán las características de la industria automovilística española. Posteriormente, se realizará el análisis interno de la empresa para identificar las fuentes de ventaja competitiva, determinar los objetivos a largo plazo, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios. Por último, se definirán las estrategias que lleva a cabo Opel para la consecución de ventajas competitivas y se concluirá con una serie de conclusiones fruto de este análisis.

## 2. OPEL

### 2.1 HISTORIA

Opel fue fundada en 1862 por Adam Opel, siendo una empresa de candados y máquinas de coser en Rüsselsheim (Alemania). En 1886 comenzó a dedicarse a la construcción de bicicletas, convirtiéndose con el paso del tiempo en el fabricante de bicicletas más grande del mundo.

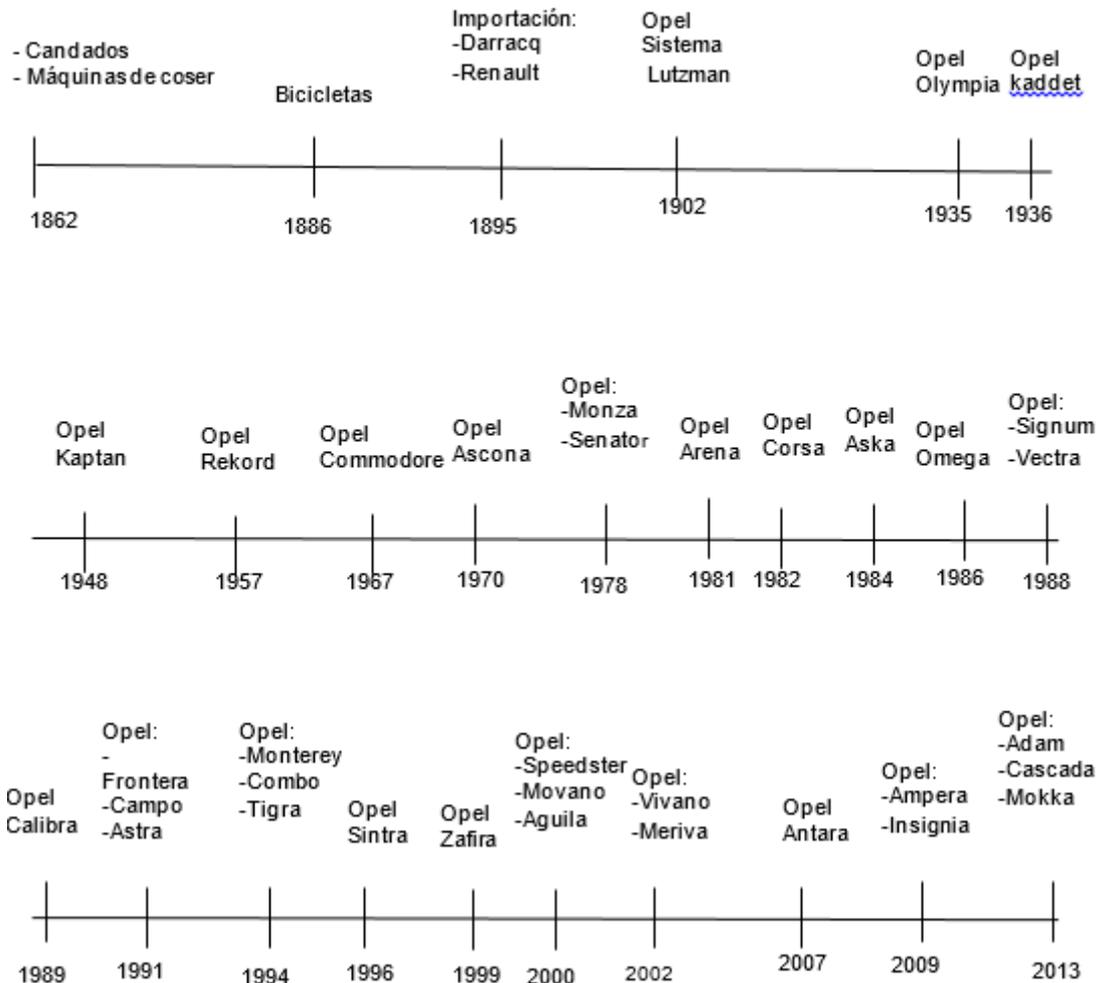
En el año 1895 Adam Opel fallece y sus hijos decidieron introducirse en el negocio del automóvil. En 1900 se centraron en importar vehículos desde Francia, siendo en otoño de 1902 cuando lanzaron su primer vehículo 100% Opel. Este primer modelo es el “Vehículo a Motor Patentado Opel, Sistema Lutzmann”. En 1906, Opel estableció la primera sucursal en la ciudad de Berlín, ganando un año más tarde el Premio del Emperador al mejor coche alemán. En 1912 se construyó el coche número diez mil y continuó creciendo hasta convertirse en el mayor constructor alemán de automóviles. En 1924, Opel realizó la modernización de su manufactura, invirtiendo para ello un millón de marcos y gracias a esto se convirtió en el primer fabricante alemán que adoptó la producción en serie y además hizo posible la adquisición de un automóvil para amplios sectores del público. En 1928, la marca gozaba de una cuota de mercado del 37%. En 1929, General Motors se hace con la mayoría de las acciones de la firma, siendo en 1931 cuando las adquiere en su totalidad. Al poco tiempo, Opel se convirtió en la primera marca alemana que superó los 100.000 automóviles producidos al año, convirtiéndose así en el mayor fabricante europeo de coches del momento. En 1941 el régimen nazi suspende la producción de turismos y en 1944 la mitad de la factoría de Rüsselsheim fue destruida como consecuencia de bombardeos aliados, siendo finalizada su reconstrucción en 1951. La crisis del petróleo de finales de la década pasada hace cambiar la filosofía de la marca, centrandó ahora sus esfuerzos en reducir el consumo de sus motores. Llegando así el primer Opel de tracción delantera: el Kadett D. En 1982, Opel inaugura la planta de Figueruelas en Zaragoza que marca un fuerte compromiso de la marca con España. Un año después, Opel celebra la producción del coche número 20 millones y en 1985 y como parte de ese esfuerzo por reducir los consumos, Opel se convierte en el primer fabricante europeo en ofrecer de serie catalizadores en sus automóviles.

Opel comienza la última década del siglo XX siendo el primer fabricante de coches que implementa una cadena de reciclaje para plástico. Permitiendo con este sistema eliminar los materiales peligrosos, como el asbestos y el cadmio existentes en el proceso de fabricación. En 1991, la compañía lanza su primer vehículo todoterreno, el Frontera, el cual en menos de un año se convirtió en el líder del mercado europeo en su clase. En 1995, Opel equipa sus coches de pasajeros con airbags tanto para el conductor como para el acompañante. En 1999, Opel cumple un siglo y lo celebra con el lanzamiento del Opel 50 millones, que se trata de un Omega salido de la planta de Rüsselsheim. En 2002, Opel inaugura unas instalaciones más avanzadas en Rüsselsheim, presentando cuatro nuevos motores diésel CDTI Common Rail y la tecnología TWINPORT para economía de consumo en motores gasolina. En 2008 y 2009, GM recibe ofertas de diversas empresas para hacerse con el control de Opel, pero finalmente ninguna concluye con éxito. GM se declara en bancarrota y Opel es rescatada por el gobierno alemán. Ese mismo año, Opel presenta un vehículo eléctrico de autonomía extendida, el Opel Ampera. En 2011 firma un acuerdo con PSA Peugeot-Citroën, de la que General Motors es el segundo mayor accionista, por el que desarrollarán y construirán vehículos de forma conjunta en Europa para ahorrar costes. El 6 de marzo de 2017 el grupo PSA compra la marca Opel y sus factorías junto a Vauxhall y GM Financial por un total de 2.200 millones de euros.

En la ilustración 1 se muestra los modelos comercializados y el año de lanzamiento al mercado de cada vehículo. Únicamente figuran en esta línea del tiempo el momento del lanzamiento de los distintos modelos, es decir, la primera generación de cada modelo, no las distintas mejoras e innovaciones que se han ido incorporando a los vehículos en años posteriores. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los vehículos que aparecen en esta cronología desaparecieron años después debido al cese de su producción.

Ilustración 1: Cronograma productos Opel.

### Modelos de Opel a lo largo del tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir del documento 'Hechos y cifras Opel 2017'.

Opel a día de hoy sigue produciendo en la planta de Figueruelas tres modelos: Opel Corsa, Opel Meriva y Opel Mokka en sus distintas versiones. Además tiene perspectivas de futuro con dos nuevos modelos, el Ampera y GrandlandX mejorado.

- Opel Corsa: Este modelo es uno de los más importantes en Europa, supone casi una cuarta parte del total de las ventas de Opel. Su éxito se debe principalmente a su atmósfera agradable y elegante, a la diversión de conducción y a las tecnologías que incorpora, las cuales son propias de coches de categorías superiores. Existen cinco generaciones de Opel Corsa, alcanzando una cantidad de 13 millones de Corsas vendidos. En cuanto al modelo de la última generación ya se han fabricado en Zaragoza 535.000 unidades.

- Opel Meriva: Comenzó su fabricación en 2010, y poco tiempo después ya había recibido una gran cantidad de premios como el premio ‘Coche del año 2011’ o el ‘Volante de oro’. En 2013 se le consideró como el coche con menor tasa de defectos, además de otorgarle una calificación de cinco estrellas. Dicho vehículo se considera una referencia por su ergonomía, asequible flexibilidad y calidad.
- Opel Mokka: Fue lanzado al mercado a finales de 2012, desde entonces también ha recibido varios galardones, como por ejemplo ‘Car of the year’, galardón el cual recibió durante dos años seguidos. La última generación de este modelo es el Mokka X, que ha conseguido captar gran cantidad de clientes gracias a la combinación de un diseño atractivo, funcionalidades de categoría superior y utilización de tecnología innovadora que complementan a las tecnologías de confort y seguridad que ya poseía este modelo.

## 2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para la consecución de una determinada estrategia por parte de la empresa es necesario comunicarla a sus empleados, clientes, inversores y socios. Collins y Rukstad (2008) identifican cuatro tipos de declaraciones mediante las cuales las empresas comunican sus estrategias. La primera de ellas trata de la misión que describe el propósito de la organización; pretende responder al «por qué existimos». La segunda de ellas hace referencia a la visión que proyecta «lo que queremos ser». La tercera declaración muestra los principios o valores establece «en qué creemos y cómo nos comportaremos». La cuarta declaración de la estrategia expresa el plan de juego competitivo de la empresa, que normalmente incluye una exposición de objetivos, alcance de los negocios y ventaja. (Grant.R, 2014).

Habitualmente, estas declaraciones se muestran en las páginas corporativas de las empresas como es el caso de Opel.

- **MISIÓN** → Fabricar los mejores vehículos en Seguridad, Calidad y Costes siguiendo los principios de GMS.
- **VISIÓN** → Diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo.

La cultura organizativa es un conjunto de creencias y valores normalmente, compartidos por los miembros de la organización que influyen en la manera de analizar y comprender la realidad, en los criterios para tomar decisiones y en la conducta o comportamiento (Shein, 1988). Es por ello que, toda organización como en este caso Opel posee unos propósitos, valores y objetivos a llevar a cabo y a conseguir.

- **PROPOSITOS Y VALORES** → Principios de responsabilidad que inciden en las siguientes tres perspectivas: Clientes, relaciones y excelencia. Por ejemplo, considerar la protección de la salud y la seguridad. También trabajar con los gobiernos locales para favorecer la calidad de vida en las comunidades donde hacen negocios.
  
- **OBJETIVOS** → La política de Responsabilidad Social Corporativa de Opel resume los objetivos y el compromiso a contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad de una forma ética y con integridad. Algunos de los objetivos a perseguir por la comunidad de Opel son: Aumentar la satisfacción de los empleados, Atender las demandas de los clientes, Minimizar riesgos potenciales sobre las personas, Considerar la calidad como una actividad operativa prioritaria, Cooperar con la comunidad que les rodea, Ser transparentes entre otros objetivos.

### 3. ANALISIS EXTERNO

#### 3.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Un apartado importante para garantizar el éxito empresarial es realizar un estudio sobre el entorno competitivo en el cuál se desarrolla la actividad y permanecer en constante observación de los cambios que se producen en su entorno. Por ello, vamos a realizar un análisis del entorno general de la empresa para conocer los factores exógenos que afectan sobre las decisiones y resultados de Opel. Cabe destacar que los factores externos no pueden ser modificados por la propia empresa. Esta evaluación del entorno la vamos a desarrollar mediante el análisis PESTEL teniendo en cuenta las 4 dimensiones principales y así a continuación poder identificar las amenazas que lo rodean y las oportunidades que proporciona el entorno.

## ➤ **DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL**

La dimensión político-legal se relaciona con el marco institucional que existe en un contexto socio-económico. Los factores políticos incluyen variables como tipo y características del sistema político vigente, nivel de estabilidad del gobierno, transparencia, solidez y madurez del sistema político, además de políticas monetarias, financieras y de bienestar.

Como señala Antonio Cobo, director general de Opel, dicha empresa cuenta con su propio código de conducta basado en tres ejes fundamentales: rendimiento y sostenibilidad económica, social y ambiental, responsabilidad y transparencia.

## ➤ **DIMENSIÓN ECONÓMICA**

La dimensión económica tiene en cuenta las variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía. A continuación, se va a analizar los principales indicadores económicos del país:

- **Producto interior bruto (PIB):** Mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales a lo largo de un periodo de tiempo. La economía española acumula tres años consecutivos de crecimiento por encima del 3% y, en 2017, el Producto Interior Bruto recuperó el nivel máximo alcanzado antes de la crisis. En todo caso, el sector automovilístico sigue siendo un pilar fundamental de la economía española y sigue manteniendo una gran participación en el PIB del país, un 8.6% del total. (INE, 2018)
- **Tasa de desempleo:** La crisis económica de 2008 provocó una ralentización de la economía española acompañada de un aumento de la tasa de desempleo. Estos hechos fueron consecuencia de que la capacidad adquisitiva de las personas disminuyó al reducirse los salarios, por lo que los ciudadanos redujeron la necesidad de renovar o comprar nuevos productos o servicios. En 2008, la tasa de desempleo era de un 9.60% mientras que a finales del año 2009, la tasa de desempleo se situaba en la cifra de 18.66%. Este aumento de la tasa de desempleo es causa de la disminución de población activa y de la creación de contratos temporales y coincide con la pérdida de producción del automóvil entre otros

sectores. En el primer trimestre de 2019, esta tasa se sitúa en el 14.70%, una mejora que no es percibida por la ciudadanía porque no llega a la sociedad, no se aprecia que el crecimiento sea sólido, sostenible y justo debido a que a pesar del importante crecimiento del empleo (más de 400.000 al año), continúa el deterioro de su calidad, sustituyendo contratos de calidad por precarios, superando éstos en un 35 % al aumento de los contratos indefinidos, que, a su vez, suponen el 6.9 %, frente al 93.1 % de los temporales, de los cuales el 34.4 % son a tiempo parcial. (Industria CCOO, 2018).

### ➤ **DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL**

La dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales, ecológicas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto (Navas y Guerras, 2007). Según el Instituto Nacional de Estadística, la población total residente en España a 1 de julio de 2018 es de 46.733.038 habitantes, de los cuales el 51% son hombres y el 49% mujeres. La tasa de mortalidad (9.01%) es ligeramente mayor que la tasa de natalidad (8.41%), por lo que deducimos que la población española está envejecida. Además, la esperanza de vida española se sitúa en 80.5 años para los hombres y en 86.3 años para las mujeres, ambas cifras por encima de la media europea (INE, 2018).

### ➤ **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

La dimensión tecnológica tiene en cuenta el marco científico y tecnológico que caracteriza la situación nacional. Según los últimos datos que proporciona el Instituto Nacional de Estadística (INE), los gastos en recursos económicos y humanos empleados en actividades de I+D supusieron 14.051.633 millones de euros en el año 2017, un 1.2% del PIB. Este dato se encuentra lejos de la media de la Unión Europea donde el gasto en I+D supone un 2.06% del PIB. Según un artículo publicado en IDC Research España, el gasto tecnológico en empresas en España alcanza los 41.600 millones de euros en 2018. También predice que la Economía Digital seguirá creciendo de forma exponencial y el 50% del PIB mundial en 2021 procederá de negocios afectados por la Transformación Digital.

## 3.1 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado del análisis estratégico de la empresa Opel vamos a identificar las principales características estructurales que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y, por lo mismo, la rentabilidad de la empresa. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

### 3.1.1 MODELO DE ABELL

Teniendo en cuenta el modelo tridimensional del Abell (Derek F. Abell, John S. Hammond, 1979), podemos definir el entorno competitivo en la que Opel se sitúa. Las tres dimensiones analizadas son:

#### ➤ **FUNCIONES O NECESIDADES DEL CLIENTE A SATISFACER**

Las necesidades que satisfacen a los clientes de Opel España es la de ofrecer automóviles para el desplazamiento cotidiano o para el uso comercial en empresas. Esto proporciona la independencia suficiente como para no tener que recurrir al transporte público. El bien que proporciona Opel lo catalogamos como de primera clase ya que los clientes pueden prescindir de él en caso de obligación de desplazarse.

#### ➤ **CLIENTES O SEGMENTO DE MERCADO ATENDIDO**

El segmento de mercado atendido puede variar desde una persona individual, una familia hasta una institución pública pasando por vehículos destinados al uso personal o al ámbito comercial. El rango de edad es indefinido, el único requisito es que los clientes necesariamente tengan 18 años y con posesión de carnet de conducir.

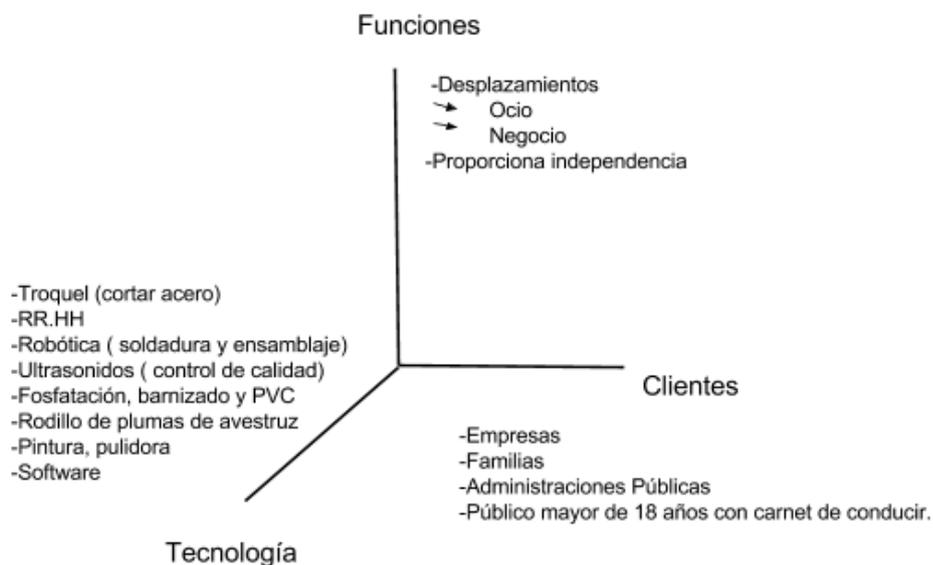
## ➤ TECNOLOGIA EMPLEADA

Es variada, ya que es un proceso productivo amplio. El proceso comienza con la fase de producción, corte y forma de las piezas acero. A continuación, los robots se encargan de la soldadura y el ensamblaje de estas piezas. El control de calidad de la fase anterior se realiza mediante ultrasonidos y cuando se supera este se pasa a la fosfatación, barnizado y recubrimiento de PVC de la carrocería. Más tarde se pasa a la pintura y al pulido de esta. Después se realiza el montaje interno del automóvil y finalmente la introducción del software para terminar con un test dinámico del vehículo

Los productos sustitutos son el grupo estratégico al que pertenece Opel. Este grupo estratégico podemos considerarlo como competidor directo para la empresa. También, debemos tener en cuenta como competidores indirectos al transporte público como el autobús, el tren, el taxi aunque no estén en nuestra misma industria.

En la ilustración 2 se muestra el modelo tridimensional de Abell relacionado con la empresa que estamos analizando.

*Ilustración 2: Esquema tridimensional de Abell.*

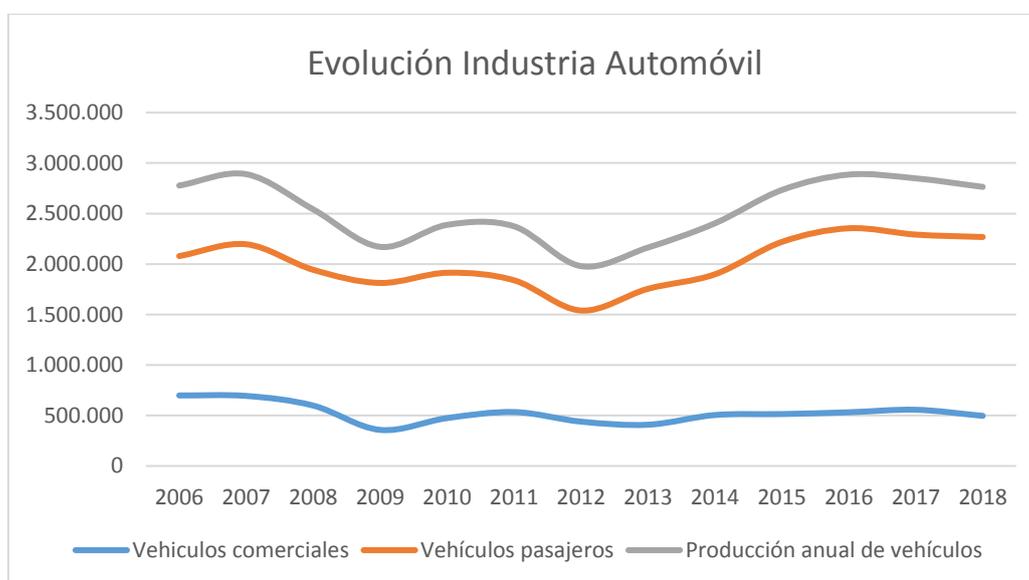


*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.1.2 INDUSTRIA AUTOMOVILISTICA

En la industria automovilística se agrupan toda una serie de actividades económicas de la más variada naturaleza que, de forma directa, indirecta y en algunos casos inducida, han tenido origen y posterior desarrollo entorno a la industria automotriz. En poco más de 100 años de existencia esta actividad ha alcanzado un grado de tal importancia social y económica en el ámbito de la economía mundial. La industria creada en torno al automóvil ha sido desde sus inicios, y continua siéndolo, un elemento dinamizador del desarrollo y del progreso económico y social, no sólo por su propia importancia, sino también por su capacidad de impulsar otros sectores de la economía, como son las industrias básicas o de servicios. (Muñoz Ramírez. R, 1993).

Ilustración 3: Producción de vehículos anual.



Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión, 2018.

En la ilustración 3, se observa como en 2007 se fabricaron 2.889.703 automóviles y a partir de 2008 comienza a descender el número de producción de vehículos como consecuencia de la crisis económica, llegando a fabricar en 2009 tan solo 2.170.078 automóviles. Por el contrario, se observa que desde el año 2012 empieza a resurgir el sector automovilístico experimentando un crecimiento constante hasta la actualidad, llegando a alcanzar los 2.764.067 vehículos producidos en 2018. Este gráfico nos muestra que la variación de producción de vehículos de un año a otro se ha debido en mayor parte

a la fabricación de vehículos para pasajeros ya que la cantidad de vehículos comerciales que se produjeron y se producen cada año es similar.

Tabla 1: Producción de vehículos en los principales países del mundo.

PRODUCCION DE VEHICULOS EN LOS PRINCIPALES PAISES DEL MUNDO								
PAISES	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017	Media %-2017/07
1.China	8.882.456	13.790.994	18.418.876	22.116.825	23.731.600	28.118.794	29.015.434	21,2%
2.EEUU	10.780.729	5.731.397	8.661.535	11.066.432	12.100.095	12.180.301	11.189.985	2,1%
3.Japón	11.596.327	7.934.057	8.398.630	9.630.181	9.278.238	9.204.813	9.693.746	-3,8%
4.Alemania	6.213.460	5.209.857	6.146.953	5.718.222	6.033.164	5.746.808	5.645.581	-1,3%
5.India	2.253.729	2.641.550	3.927.411	3.898.425	4.125.744	4.519.341	4.782.896	11,1%
6.Corea del Sur	4.086.308	3.512.926	4.657.094	4.521.429	4.555.957	4.228.509	4.114.913	0,6%
7.México	2.095.245	1.561.052	2.681.050	3.054.849	3.565.469	3.600.365	4.068.415	9,4%
8.España	2.889.703	2.170.078	2.373.329	2.163.338	2.733.201	2.885.922	2.848.335	0,0%
9.Brasil	2.977.150	3.182.923	3.407.861	3.712.380	2.429.463	2.156.356	2.699.672	-5,2%
10.Francia	3.015.854	2.047.658	2.242.928	1.740.000	1.970.000	2.090.279	2.227.000	-5,9%
11.Canadá	2.578.790	1.490.482	2.135.121	2.379.834	2.283.474	2.370.656	2.199.789	-1,4%
12.Tailandia	1.287.346	999.378	1.457.798	2.457.057	1.915.420	1.944.417	1.988.823	7,1%
13.R. Unido	1.750.253	1.090.139	1.463.999	1.597.872	1.682.156	1.816.622	1.749.385	0,6%
14.Turquia				1.125.534	1.358.796	1.485.927	1.695.731	
15.Rusia	1.660.120	752.012	1.990.155	2.184.266	1.384.399	1.303.544	1.551.293	-5,1%
16.Irán	997.240	1.395.075	1.648.505	743.647	982.337	1.282.172	1.515.396	4,3%
17.R. Checa	937.648	983.243	1.199.845	1.132.931	1.303.603	1.349.896	1.419.993	6,3%
18.Indonesia	411.638	464.816	838.388	1.206.368	1.098.780	1.177.797	1.216.615	19,2%
19.Italia	1.248.312	843.239	790.348	658.206	1.014.223	1.103.305	1.142.210	-2,0%
20.Eslovaquia	571.071	461.340	639.763	975.000	1.000.001	1.040.000	1.001.520	10,5%
<b>TOTAL</b>	<b>73.266.061</b>	<b>61.703.997</b>	<b>79.880.028</b>	<b>87.507.027</b>	<b>90.780.583</b>	<b>95.057.929</b>	<b>97.302.534</b>	<b>4,4%</b>

Fuente: Situación y perspectivas en el sector del automóvil a partir de OICA.

En la tabla 1 se observa que a nivel internacional, España es el octavo país que más coches produce al año. En el año 2017, produjo 2.848.335 vehículos con una variación en los últimos diez años mínima, es decir, España año tras año produce similares cantidades de vehículos. Sin embargo, países como China, India, Indonesia, México, Eslovaquia, Tailandia, República Checa, Turquía e Irán han visto crecer sus producciones por encima del 50% en esta última década. Mientras que países como Francia, Alemania, Japón, Brasil, Rusia, Italia y Canadá han retrocedido su actividad productiva media en la década 2007-2017. Esto se debe a que, las economías y regiones con costes laborales más bajos y con menor desarrollo tecnológico han crecido en cuanto a demanda y ha provocado la expansión geográfica del sector de automoción y, en consecuencia, del de componentes. A este acelerado proceso de competitividad, vía costes, se le añade el acelerado desarrollo de la tecnología.

Tabla 2: Matriculaciones de vehículos en los principales mercados del mundo.

MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS EN LOS PRINCIPALES MERCADOS DEL MUNDO								
PAISES	2007	2009	2011	2013	2015	2016	2017	Media % 2017/07
1.China	8.791.528	13.644.794	18.505.114	21.984.079	24.661.602	28.028.175	29.122.531	21,3%
2.EEUU	16.460.315	10.601.368	13.040.613	15.883.443	17.845.624	17.865.773	17.583.842	1,4%
3.Japón	5.309.200	4.609.333	4.210.224	5.375.513	5.046.510	4.970.260	5.238.888	-1,1%
4. India	1.993.721	2.266.269	3.287.737	3.241.302	3.424.836	3.669.277	4.017.539	10,7%
5.Alemania	3.482.279	4.049.353	3.508.454	3.257.718	3.539.825	3.708.867	3.811.246	1,1%
6.R. Unido	2.799.619	2.222.542	2.249.483	2.595.713	3.061.406	3.123.755	2.955.182	1,8%
7.Francia	2.629.186	2.718.599	2.687.052	2.207.373	2.345.092	2.478.472	2.604.942	-1,0%
8.Brasil	2.462.728	3.141.240	3.633.253	3.767.370	2.568.976	2.050.321	2.238.915	-3,0%
9.Italia	2.777.175	2.357.443	1.942.949	1.420.814	1.726.079	2.050.292	2.190.403	-4,9%
10.Canada	1.690.345	1.482.232	1.620.221	1.780.523	1.939.517	1.983.745	2.077.000	2,7%
11.Corea Sur	1.273.253	1.453.875	1.579.320	1.543.564	1.833.786	1.823.041	1.798.796	6,2%
12.Irán	1.037.900	1.320.000	1.688.194	804.750	1.222.000	1.448.500	1.718.565	6,7%
13.Rusia	2.898.032	1.597.457	2.901.612	2.998.650	1.440.923	1.404.464	1.602.270	-11,4%
14.México	1.099.866	754.918	905.886	1.100.542	1.389.474	1.647.723	1.570.764	7,0%
15.España	1.939.298	1.074.222	931.404	822.950	1.277.059	1.347.344	1.451.089	-6,5%
16. Australia	1.049.982	937.328	1.008.437	1.136.227	1.155.408	1.178.133	1.188.677	2,0%
17. Indonesia	433.341	486.088	894.164	1.229.811	1.031.422	1.048.135	1.060.894	15,6%
<b>TOTAL</b>	<b>71.557.035</b>	<b>65.562.665</b>	<b>78.157.371</b>	<b>85.594.307</b>	<b>89.707.322</b>	<b>93.905.634</b>	<b>96.804.390</b>	<b>4,6%</b>

Fuente: Situación y perspectivas en el sector del automóvil a partir de OICA.

Sin embargo, como se muestra en la tabla 2, la evolución de las ventas y consumo de vehículos entendido como número de matriculaciones ha disminuido en el mercado español un 6.5% de media entre el 2007 y el 2017 mientras que, la media del mundo ha aumentado un 4.6%. Centrándonos en España, observamos una fuerte caída hasta 2013 donde reduce en más de un millón las ventas y que comienza a recuperarse a partir de 2014, pero se encuentra lejos de las cifras iniciales, manteniendo una de las mayores caídas medias del continente en la década.

### 3.2.3 GRADO DE CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR

A continuación, se va a estudiar el grado de concentración del sector automovilístico. Esta variable indica la intensidad competitiva o el grado de rivalidad existente en el sector en el que compite Opel. La concentración del mercado viene dado por dos factores: tamaño del sector entendido como número de empresas que lo componen y por el equilibrio existente entre ellas.

Para analizar el grado de concentración se utiliza el Índice de Herfindahl. La forma de calcular dicho índice es sumando los cuadrados de las cuotas de mercado de las empresas del sector. Los resultados obtenidos con este índice varían entre 0 y 1 siendo 0 competencia perfecta y 1 monopolio.

Para calcular las cuotas de mercado, se va a suponer que el número de matriculaciones anuales por empresa es la cifra de ventas, es decir, como si todos los vehículos

matriculados han sido vendidos. La cuota de mercado de cada empresa va a ser calculada como matriculaciones de la marca entre matriculaciones totales teniendo en cuenta todas empresas fabricantes de automóviles.

Tabla 3: Cuotas de mercado por empresa.

	<b>MATRICULACIÓN 2017</b>	<b>CUOTA DE MERCADO</b>	<b>CRn</b>
<b>RENAULT</b>	101.503	8,22%	8,22%
<b>SEAT</b>	94.461	7,65%	15,87%
<b>VOLKSWAGEN</b>	89.602	7,26%	23,12%
<b>PEUGEOT</b>	87.732	7,10%	30,23%
<b>OPEL</b>	86.921	7,04%	37,27%
<b>TOYOTA</b>	66.300	5,37%	42,64%
<b>CITROEN</b>	64.743	5,24%	47,88%
<b>NISSAN</b>	62.403	5,05%	52,93%
<b>FORD</b>	62.398	5,05%	57,98%
<b>KIA</b>	58.949	4,77%	62,76%
<b>HYUNDAI</b>	55.219	4,47%	67,23%
<b>AUDI</b>	54.939	4,45%	71,68%
<b>FIAT</b>	54.343	4,40%	76,08%
<b>MERCEDES</b>	52.058	4,22%	80,29%
<b>BMW</b>	48.754	3,95%	84,24%
<b>DACIA</b>	46.398	3,76%	88,00%
<b>SKODA</b>	24.860	2,01%	90,01%
<b>MAZDA</b>	18.558	1,50%	91,51%
<b>VOLVO</b>	13.445	1,09%	92,60%
<b>MINI</b>	12.136	0,98%	93,59%
<b>LAND ROVER</b>	10.192	0,83%	94,41%
<b>MITSUBISHI</b>	9.770	0,79%	95,20%
<b>JEEP</b>	8.493	0,69%	95,89%
<b>HONDA</b>	8.407	0,68%	96,57%
<b>SUZUKI</b>	7.675	0,62%	97,19%
<b>LEXUS</b>	6.130	0,50%	97,69%
<b>SMART</b>	5.990	0,49%	98,17%
<b>ALFA ROMEO</b>	4.036	0,33%	98,50%
<b>SSANGYONG</b>	3.857	0,31%	98,81%
<b>DS</b>	3.675	0,30%	99,11%
<b>JAGUAR</b>	3.545	0,29%	99,40%
<b>PORSCHE</b>	2.302	0,19%	99,58%
<b>SUBARU</b>	2.210	0,18%	99,76%
<b>OTROS</b>	2.928	0,24%	100,00%
<b>TOTAL (15)</b>	1.234.932	100,00%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual 2017 ANFAC. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Última actualización Memoria ANFAC perteneciente al año 2017.

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2 = 0,0528$$

Para calcular el Índice de Herfindahl, hemos elevado al cuadrado cada una de las cuotas de mercado de cada empresa. En la agrupación de ‘OTROS’ se han incluido aquellas empresas cuyo número de matriculaciones no es significativo para evaluar la industria y cuyo número de matriculaciones es inferior a 2.210 vehículos, siendo un total de 15 empresas. Como la cuota de mercado de dicha agrupación es elevada en su conjunto y también conocemos el número de empresas pertenecientes, vamos a tenerla en cuenta para calcular el Índice de Herfindahl.

El resultado del índice de Herfindahl real es 0,0528, lo que nos indica que se la industria automovilística posee una estructura de mercado de competencia. Esto quiere decir que nos encontramos ante un sector con muchas empresas parecidas entre sí con productos diferenciados y con una alta intensidad de competencia de precios. Este resultado puede deberse a qué casi todas marcas comerciales de automóviles, fabrican coches de diversas gamas y con diferente tecnología para atender al máximo número de personas.

Una vez conocido este índice, vamos a calcular el número de empresas de igual tamaño corresponden a dicho valor:

$$N = \frac{1}{H} = 18.93$$

Este resultado nos indica que la cuota de mercado se reparte entre las 18 empresas más significativas. Además, este dato nos muestra que las empresas pertenecientes a esta industria son muy semejantes entre sí en cuanto a tamaño. Teniendo en cuenta el Coeficiente de Concentración (CRn), que es la suma acumulada de las cuotas de mercado, observamos que el mercado español está muy fragmentado ya que el número de empresas es grande y la diferencia de tamaño de las empresas es pequeña.

El estudio de las cuotas de mercado nos muestra cómo nos encontramos ante una estructura industrial de competencia simétrica, debido a que la cuota de la empresa que más vehículos matriculó en 2017 posee una cuota de mercado inferior al 20 % del mercado nacional. En la ilustración 6 vemos como el 90% del mercado español se reparte entre las 17 mayores empresas y como el 50 % del mercado se distribuye entre las 10 principales empresas productoras de vehículos.

### 3.2.4 PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA

En esta industria son muchas las empresas que se centran en satisfacer a los consumidores, gracias a la carrocería, estética, mecánica, etc. Hay que tener en cuenta que un coche es una inversión a medio plazo por lo que la decisión de los clientes con respecto a la compra de un coche u otro es un factor de gran importancia. Son numerosas las empresas que se reparten la cuota de mercado ya que nos encontramos ante una industria fragmentada pero son 5 las empresas que destacan en el top de matriculaciones respecto a las empresas competidoras. En la tabla 4 se muestra un resumen de las 5 empresas con mayor cuota de mercado en España. En ella observamos que SEAT es la líder en número de coches producidos en España en el año 2017 y que además es la empresa que mayor número de empleados tiene seguido de Renault. También, observamos que Peugeot con una disposición de menos de la mitad de la plantilla que posee Opel, consigue producir más vehículos y tener mayor cuota de mercado que Opel. Por otra parte, vemos que Volkswagen es la empresa que mayor porcentaje de vehículos exporta pero sin embargo es Renault quien encabeza el número de vehículos exportados en el pasado año 2017.

Tabla 4: Resumen empresas automovilísticas en el año 2017.

COMPETIDOR	Nº FACTORIAS (En España)	Nº EMPLEADOS	PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN	MATRICULADOS	CUOTA DE MERCADO
RENAULT	4	14.029	437.538	524.335 (122.6%)	101.503	8,22%
SEAT	1	14.672	455.470	368.930 (81%)	94.461	7,65%
VOLKSWAGEN	1	4.574	296.800	271.571 (91.5%)	89.602	7,26%
PEUGEOT	1	2.041	398.333	265.537 (66,66%)	87.732	7,10%
OPEL	1	5.450	382.239	344.015 (90%)	86.921	7,04%

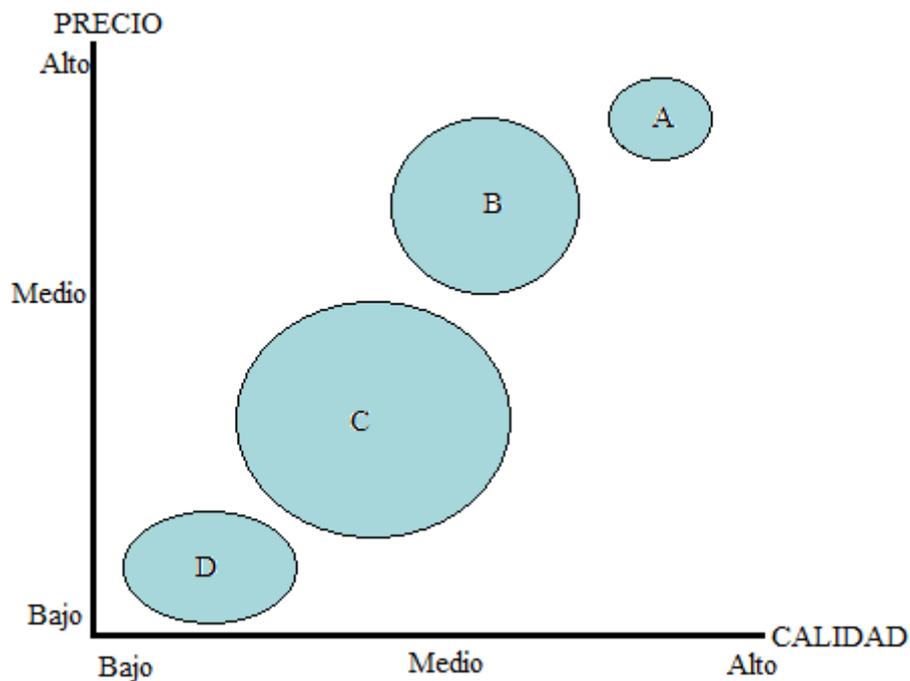
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 GRUPOS ESTRATEGICOS

En este apartado se analizará los grupos estratégicos que forman la industria automovilística a nivel nacional. El objetivo es poder distribuir las diferentes empresas fabricantes de automóviles dependiendo de diferentes tipologías para a continuación, conocer la rivalidad existente en el sector a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Un grupo estratégico se define como un conjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones estratégicas relevantes (Porter, 1980). Esta definición formulada por Porter, implica que las empresas pertenecientes a un mismo grupo, son capaces de responder del mismo modo a perturbaciones, reconocen su mutua dependencia y anticipan la reacción del resto del grupo (Prior y Surroca, 2001). Los mecanismos que impiden el movimiento de empresas entre grupos se denominan barreras a la movilidad (Caves y Porter, 1977). Estas barreras fomentan la permanencia estable de los grupos estratégicos a lo largo del tiempo impidiendo o dificultando la entrada de empresas de otras industrias o de otros grupos a un grupo estratégico determinado. Sin embargo, los movimientos estratégicos son posibles ya que algunas empresas pueden cambiar su orientación estratégica y trasladarse hacia clústers más deseables (García Martínez et al., 2002).

Para analizar el mercado automovilístico en España, hemos dividido el mercado teniendo en cuenta dos dimensiones estratégicas que permiten definir las características específicas de las empresas de cada grupo: la calidad (alta, media o baja) y el precio (bajo, medio o alto).

Ilustración 4: Grupos estratégicos industria automóvil.



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 4 se encuentran representados los 4 grupos estratégicos que forman la industria automovilística en España.

- Grupo A: Precio alto, Gama alta (Vehículos de lujo).

Aston Martin, Ferrari, Bentley, Porsche, Maserati, Lamborghini, Rolls-Royce, Jaguar, Infiniti, Subaru, Mahindra. Es un grupo estratégico reducido ya que se trata de marcas exclusivas a las que un número limitado de personas tiene acceso debido al alto coste que supone poseer un vehículo con la tecnología que le caracterizan.

- Grupo B: Precio alto, Gama media-alta

Mercedes, Audi, BMW, Volvo, Mini, Jeep, Land Rover, Sang Yong, Nissan, Lexus, Alfa Romeo. Estas marcas tienen coches de alta tecnología dando comodidad a los consumidores. Este grupo estratégico es de tamaño medio ya que aun siendo marcas avanzadas en cuanto a prestaciones, el precio es elevado y no muchas personas poseen la capacidad adquisitiva para comprar un coche de este tipo.

- Grupo C: Precio medio, Gama media

Opel, SEAT, Volkswagen, Renault, Hyundai, Peugeot, Ford, KIA. Este grupo estratégico engloba un gran número de marcas por lo que es considerado el mayor junto con el grupo E. Estas marcas ofrecen vehículos a precios aceptables y asequibles con una alta calidad. Poseen múltiples líneas de turismos con una gran variedad de extras a elegir que aumentan el precio del modelo básico.

Como curiosidad destacar que el SEAT León es el coche más vendido en España en el año 2018.

- Grupo D: Precio bajo, Gama baja

Dacia, Toyota, Citroen, Hyundai, Fiat, Honda, Suzuki. Es un grupo estratégico de gran tamaño debido que aun teniendo baja tecnología, muchas familias compran coches denominados 'low-cost' como segundo coche para realizar trayectos más cortos de distancia.

El precio de los vehículos al igual que la calidad va directamente relacionados en este sector, esto es debido a que si la calidad de los componentes, la tecnología utilizada, los extras incorporados son mejores, el precio del vehículo asciende.

### 3.2.6 MODELO DEL NÚCLEO COMPETITIVO DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas competitivas fue desarrollado por Michael PORTER, de la Harvard Business School. Este modelo considera que la rentabilidad de un sector (entendida como la tasa de rentabilidad de los capitales invertidos en relación con el coste de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuerzas competitivas incluyen tres fuentes de competencia «horizontal»: los productos sustitutivos, las empresas que desean entrar en el sector y la competencia de las empresas que ya están en el sector; y dos de competencia «vertical»: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.

Ilustración 5: Diamante de Porter.



Fuente: Porter, 1978.

### ➤ INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Generalmente, las tácticas competitivas llevadas a cabo por una compañía afectan en otras generando reacciones o esfuerzos para combatirlas, en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. (Porter, M.E, 2004).

Como se ha señalado en el apartado anterior, el sector del automóvil en España se encuentra muy fragmentado, es por eso que el grado de rivalidad entre competidores en el sector automovilístico es muy alto ya que existe una gran cantidad de empresas similares en dicho sector. Los competidores directos para Opel son todas aquellas empresas que ofrecen vehículos para los mismos segmentos de personas que Opel y además ofrecen la misma relación calidad-precio. Como se ha señalado en el apartado anterior, los principales competidores de Opel son Renault, Seat, Volkswagen y Peugeot.

Al poseer un alto nivel de rivalidad, la rentabilidad de la industria disminuye ya que está en constante innovación en productos, descuentos en precios para poder competir con las demás empresas.

### ➤ **AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES**

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. (Navas y Guerras, 2016). La posibilidad de entrada de nuevos competidores al sector implicaría una disminución de la cuota de mercado de cada una de las empresas ya existentes y por consiguiente una disminución de la rentabilidad. La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso.

En el mercado automovilístico, las barreras a la entrada son numerosas y algunas de ellas son:

- Estructura de coste de las empresas: En dicho sector tiene un mayor peso los costes fijos que los costes variables debido a la gran inversión que supone poner en marcha el proceso productivo. Esto se debe al alto coste del inmovilizado, por ejemplo, la maquinaria necesaria para producir las piezas que componen los productos de los cuáles se van a obtener los beneficios, automóviles.
- Barreras a la movilidad: Obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Estas barreras a la movilidad están relacionadas con el punto anterior ‘Estructura de coste de las empresas’ y se debe a que si una empresa invierte en maquinaria para fabricar vehículos de segmento sub, es complicado que con esa maquinaria fabrique modelos de coche de carreras.
- Efecto de red: en el cuál los más débiles tienden a debilitarse y las empresas más grandes a crecer; esto ocurre ya que los clientes tienden a elegir a las empresas más grandes ya sea porque son más conocidas o porque son las que en ese momento están de “moda”.
- Coste de cambio del consumidor: Relacionado con el efecto aprendizaje (costumbres que adquieren los conductores, por ejemplo, en algunos modelos de Opel la marcha atrás se encuentra dando a un botón y poniendo la primera marcha y en otros vehículos se encuentra donde se situaría la sexta marcha).

- Economías de escala. Las empresas ya instaladas poseen ventajas en cuanto a reducción de costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción de vehículos. Por lo que, una empresa nueva debe plantearse si entrar en el mercado produciendo a una escala pequeña con la necesidad de capital que conlleva empezar a competir.
- Recursos y capacidades disponibles: Depende de las competencias (en recursos financieros, tecnología, imagen, marca, publicidad, capacidad de innovar) que posea la empresa nueva a competir.

Como consecuencia de que los costes de entradas no son relativamente bajos y de que existen barreras a la entrada, la amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector automovilístico no es muy elevada.

### ➤ **PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

El poder negociador de los proveedores es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan las empresas con la industria. (Navas y Guerras, 2016). Los principales suministradores del sector automovilístico son proveedores de piezas de hierro, aluminio, plástico, cristal, gomas y otros componentes, aunque podrían existir otro tipo de proveedores como proveedores de ruedas, etc. Centrándonos en los principales proveedores de esta industria, el poder negociador de los proveedores es bajo ya que la estructura en la que se encuentra es menos concentrada que la del sector al que vende, lo que quiere decir que hay muchas más empresas proveedoras de piezas de automóvil que empresas fabricantes.

Otro motivo por el cual los proveedores tienen bajo poder negociador es porque estos dependen de la industria a la que pertenecen para generar ingresos y rentabilidad ya que si estos proveedores quieren negociar con costes fijos muy elevados, las empresas de automóviles se decantarán por otro grupo proveedor de forma que el que quiere negociar con costes elevados se queda sin empresas a las que suministrar y sus ingresos se verán disminuidos.

Los proveedores de la industria automovilística no ofrecen productos diferenciados en el mercado ya que la diferencia entre marcas de piezas es mínima (frenos, embragues, o caja de cambios entre otros). Este es otro motivo que provoca un menor poder de negocio de los proveedores.

Para que Opel elija a un proveedor, este debe de pasar un control, debe cumplir todos los principios, reglamentos, normas, leyes, órdenes o convenciones del país de destino las cuales están relacionadas con todo el proceso, como pueden ser:

- El principio de sistemas básicos de calidad ``Quality System Basics`` consiguiendo así que todas las piezas recibidas cumplan los estándares de calidad que requiere la satisfacción de sus clientes.
- Que se comprometan a cumplir las normas de Prevención de Riesgos Laborales y protección del medioambiente.

### ➤ **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

El sector del automóvil no vende directamente al consumidor final, sino que los automóviles llegan a los consumidores a través de diferentes canales de distribución, ya sean concesionarios o talleres.

En ambos canales de distribución, el precio de los vehículos ya viene fijado por la fábrica. El cliente no tiene apenas poder de negociación ya que el volumen de compra no es muy alto y las características del vehículo ya vienen dadas desde fábrica.

Sabiendo que los concesionarios y talleres tienen un poder negociador bajo, los compradores finales siempre lucharán por la bajada del precio en sus productos de confianza o favoritos. Por otra parte, saber que los clientes finales no incurren en costes por cambio de vendedor de coches, es decir, que si en una determinada marca no ofrecen lo que corresponde a las propias necesidades calidad-precio y gama de producto al cliente, al tratarse de una industria tan estandarizada en los productos y a la vez tan fragmentada, existe la posibilidad de que otra marca si atienda a las necesidades del cliente y acabe comprando un coche de la competencia. En este caso el poder negociador del cliente final es alto.

### ➤ **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes y desempeñan las mismas funciones que los que ofrece la industria. La existencia de sustitutos obliga a las empresas establecidas a convencer a sus clientes de las ventajas que tienen al adquirir sus productos en cuanto a calidad, precio, características,

satisfacción de necesidades, facilidad de uso, etc., frente a los provenientes de otras industrias (Navas y Guerras, 2016).

Los principales productos sustitutivos del automóvil son los medios de transporte como las bicicletas, los patinetes, las motos que están muy integradas en la sociedad. También podemos destacar como servicios sustitutivos al automóvil, el transporte urbano (metro, bus,...) o el servicio de taxis. Si hablamos de trayectos de larga distancia también posee como competidores el autobús, el tren o incluso el avión.

Como conclusión, la amenaza de productos sustitutos al automóvil no es elevada, ya que aunque hay muchos modos de desplazarse, las personas de hoy en día prefieren viajar en coche a no tener que realizar trayectos largos en autobús, padecer cansancio físico por andar en bici entre otros. Sí existiría amenaza de productos sustitutos al automóvil de hoy en día si en un futuro existiesen automóviles con otros sistemas de movimiento diferentes al de combustión de gasolina o gasoil, como serían el coche que funciona con placas solares o los coches con hidrógeno.

## 4. ANALISIS INTERNO

Una vez analizado el análisis externo tanto general como específico, vamos a realizar un análisis interno para determinar los objetivos a largo plazo para Opel, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos. (Chandler, 1962).

### 4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, una parte del coste total de dicho producto. El objetivo de este análisis es identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir, los aspectos o partes de la empresa que contribuyen a la generación de valor (Navas y Guerras, 2016).

Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente. Las segundas son las que sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

Ilustración 6: Cadena de valor.



Fuente: Porter

Para realizar el análisis de la cadena de valor nos vamos a centrar en la planta productiva de Opel España en Figueruelas por resultar representativa del proceso productivo de la empresa. Dicha planta se distribuye en 4 naves (planta de prensas, planta de carrocerías, planta de pintura, planta de montaje final). El resto de la superficie se dedica a aparcamiento para los coches acabados, aparcamiento para empleados, zonas verdes, 12 km de carreteras interiores y 13 vías internas de ferrocarril que totalizan otros 17 km.

## ➤ ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística interna o de entrada de factores

Opel para generar los coches necesita una gran cantidad de materias primas y suministros como son piezas de acero, hierro, pintura, ruedas. Dicha empresa busca los mejores y más sostenibles proveedores con la intención de impulsar el sector industrial en España y en especial en Aragón. Por ello, la mayoría de los componentes utilizados provienen de la empresa Celulosa Fabril S.A. (CEFA) situada en el polígono Malpica de la ciudad

aragonesa. CEFA es la encargada de suministrar a Opel un millón de piezas al mes. En total, teniendo en cuenta todos los suministros necesarios para el proceso productivo, cada semana llega a las instalaciones 400 contenedores de material por lo que el almacenamiento supone una parte importante para Opel. Opel realiza un almacenamiento temporal del producto, realizando un procedimiento de inventario denominado FIFO “*First-In, First-Out*” el cual consiste en considerar que los primeros materiales que entran en el almacén, son los primeros que salen de él.

- Operaciones o producción

Para realizar el proceso de producción, Opel se basa en el sistema GMS (Global Manufacturing System) que establece principios básicos: personas involucradas (trabajo en equipo, salud y seguridad...), estandarización (organización del puesto de trabajo, gestión visual...), calidad en el proceso (control y verificación del proceso, información y retroinformación...), corto periodo de fabricación (embalajes pequeños, almacenamiento temporal del producto “FIFO”,...) y mejora continua (resolución de problemas, diseño sencillo de herramientas y equipos...). (Memoria RSC Opel España, 2017).

Para fabricar un vehículo, Opel primeramente produce o recibe la materia prima (mayoritariamente acero), luego lo corta y le da forma a las piezas. A continuación, los robots sueldan y ensamblan estas, se realiza el control de calidad y se procede a la pintura y pulido de la carrocería. Después, se realiza el montaje interno del vehículo y se finaliza con un control dinámico de esté. Cabe destacar que Opel posee 1.800 robots en su proceso productivo y que fabrica un coche cada 36 segundos.

- Logística externa o distribución

La actividad llevada a cabo en Opel permite fabricar piezas y subconjuntos para otras plantas de Opel. La planta zaragozana es una de las de mayor capacidad de Europa, pudiendo fabricar 480.000 vehículos y 180.000 componentes para producir no solo los vehículos de Zaragoza, sino también los vehículos de otras plantas de Opel. Esta producción ha representado el 40.6% de la producción de todo Opel Europa; en 2017 se produjeron un total de 468.548 Tm (vehículos + componentes) para la planta de Eisenach (Alemania) siendo el factor de conversión 1,23 Tm/coche. (Memoria RSC Opel España,

2017). En el año 2017, se exportó el 90% de la producción, quedándose en el mercado doméstico el 10% de los vehículos producidos. Los principales destinos de los vehículos fueron: 24% Alemania, 18% Italia, 13% Reino Unido, 11% Francia, el resto se reparten en porcentajes inferiores entre multitud de países.

Cabe destacar, la importancia que da dicha marca a la continua renovación de sus productos acercándose a las necesidades de la población. Para Opel, un factor muy importante a la hora de comercializar y vender es el tiempo, su objetivo es minimizar el tiempo de espera desde que un cliente compra un producto hasta que lo recibe.

- Marketing y ventas

Para conseguir el mayor número de ventas, Opel cuenta con un departamento de marketing propio liderado por Paula Vicente. Actualmente, la compañía trabaja a nivel mundial con Scholz & Friends, Heimat y MRM/ McCann. (Dircomfidencial, 2018). Sin embargo, la gestión de medios está a cargo de la empresa MediaCom. (MarketingDirecto, 2018). MediaCom es la responsable de la estrategia de medios, la colocación y la compra de espacios publicitarios en todos los mercados europeos de Opel/Vauxhall.

Por una parte, aunque Opel localiza sus concesionarios de una forma estratégica en las principales calles y avenidas de las ciudades donde más pasajeros pueden pasar, su principal medio para darse a conocer es el ‘boca a boca’, es decir, mediante la recomendación de antiguos o recientes compradores de vehículos de dicha marca. Por otra parte, Opel patrocina diferentes eventos como ‘Opel con la música’ para que las personas lean y escuchen el nombre de dicha marca y lo relacionen con su logo y el festival patrocinado y así, motivar para una futura compra. También adquieren gran importancia los anuncios que presentan en medios como la televisión, incorporando a personajes famosos en estos.

En la actualidad, la principal fuente de información es Internet. Es por ello que Opel cuenta con diferentes redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook), además de página web para facilitar el acceso a sus clientes potenciales mediante la cuenta (myOpel) o información para futuros compradores.

- Servicio posventa

Opel proporciona servicios relacionados con el mantenimiento de las condiciones de utilización del vehículo vendido permitiendo de esta forma, tener el coche en perfecto estado siempre. Entre estos servicios podemos encontrar las revisiones e inspecciones pre ITV, la posibilidad de obtener recambios originales para las reparaciones y no perder la esencia Opel, también cuentan con una garantía de 2 años y de asistencia en carretera. Además, cuenta con un servicio de atención al cliente en su página web donde se puede poner en contacto con ellos escribiendo un mensaje.

- **ACTIVIDADES DE APOYO**

- Aprovisionamiento

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado de logística interna, Opel necesita una gran cantidad de materia prima y componentes para su producción. Uno de los proveedores más importantes con el que mantiene una estrecha relación es CEFA, en quién deposita su confianza.

Como Opel España posee empresas suministradoras de materias primas y suministros cercanas a las instalaciones, aprovecha esta cercanía que tienen con ellas y se abastece a través del método “just in time”, dependiendo de las necesidades que tenga en cada momento y reduciendo costes de almacenamiento.

Para la elección de proveedores, Opel exige ciertas pautas o normas en lo que se refiere a calidad. Cabría destacar que en 2016, adjudicó a la empresa Carreras Grupo Logístico el premontaje y la secuenciación de módulos de puertas y salpicaderos. De esta manera a través de la externalización de estos trabajos Opel consigue optimizar los procesos logísticos.

- Desarrollo de tecnología

Como hemos comentado anteriormente, Opel España se nutre de una gran cantidad de recursos tecnológicos necesarios para la fabricación de sus automóviles. Opel intenta estar a la vanguardia de la tecnología utilizando sistemas electrónicos de última

generación que aporten seguridad a la conducción. Algunos de estos son: sistemas electrónicos de control de última generación, el sistema de iluminación LED Matrix, sensor de lluvia, limitador de velocidad, sistema de cámara frontal Open Eye que proporciona el reconocimiento de señales de tráfico (TSR), el aviso de cambio involuntario de carril (LDW), entre otros. Además incorporan sistemas de seguridad pasiva que aseguran una óptima protección (airbags, sistema de pedales retráctiles (PRS)). Todos estos recursos aportan firmeza y seguridad a la tecnología primaria.

- Administración de recursos humanos

Opel España posee un departamento de Recursos Humanos liderado por Miryam Balduque. El objetivo principal de dicho departamento es atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales, así como fomentar su compromiso con la organización (Memoria RSC Opel España, 2017). Para ello, a disposición de los empleados se pone en marcha prácticas e iniciativas que permiten a los trabajadores desarrollarse profesionalmente, expresar su opinión y se les ofrecen beneficios como incentivos para mejorar su día a día.

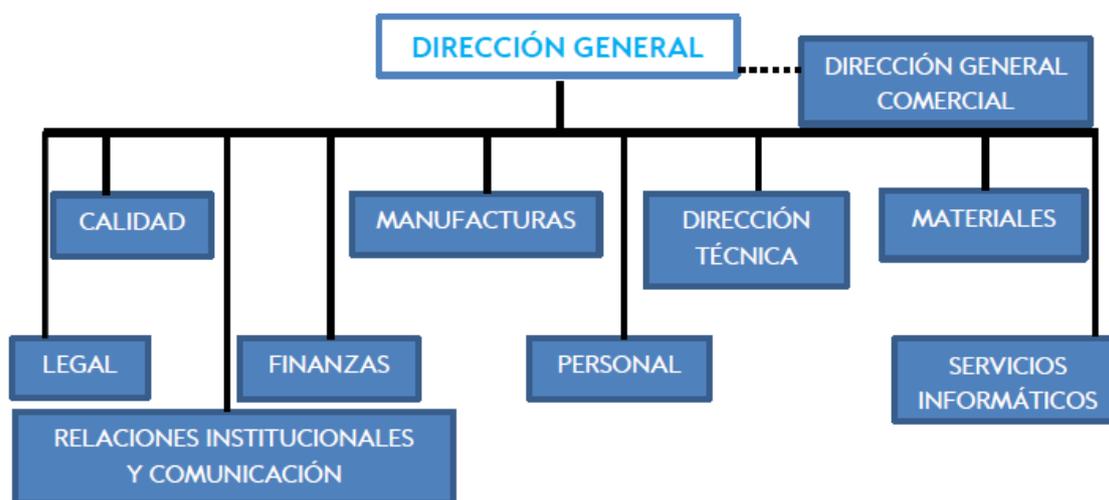
Desde 2015 tienen un acuerdo con el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) por el cual, a través de su filial Espacio Empresas, se encargan de los procesos de selección en los años 2015-2019. Tras esta primera fase, se imparte un programa de formación teórico-práctica en sus instalaciones para el personal previamente seleccionado. Adquieren el compromiso de incorporar al menos al 60% de los participantes que hayan superado la formación. La compañía también es capaz de captar personal a través del portal de empleo ‘infojobs’ o a través del concurso ‘Challenge The Talent’ dirigido a recién titulados o estudiantes universitarios de último curso. (ABC, 2018).

- Infraestructuras

Opel cuenta con una organización en la cual, en la parte superior se sitúa el Director General, que es el máximo responsable de la planta situada en Zaragoza. Actúan como administradores solidarios dicho Director General y el Director de Ventas, Postventa y Marketing. El Director General, es asesorado por un Comité de Dirección compuesto por los Directores de las Áreas especificadas en el gráfico. Llevan a cabo además una política

de intercambio global de recursos humanos, permitiendo la movilidad internacional del personal de la empresa. Algunos de los altos cargos atienden en paralelo funciones en planta y ocupan cargos europeos. (Memoría RSC Opel España, 2017). En la ilustración número 7 se muestra la representación gráfica de la estructura de Opel.

Ilustración 7: Organigrama Opel.



Fuente: Memoria RSC Opel España 2017.

Tras analizar las actividades principales que realiza Opel, aquellas que contribuyen a generar valor son: marketing y ventas, porque hace campañas originales y patrocina eventos donde hace participe al público consiguiendo buenas sensaciones entre el público y favoreciendo el ‘boca a boca’ con recomendaciones entre antiguos y nuevos clientes. En segundo lugar, el servicio posventa también es una fuente de ventaja competitiva ya que Opel cuenta con un equipo de atención al cliente permitiendo mantener el coche en perfecto estado y es un hecho muy valorado entre el público. Por último, el compromiso de la administración de recursos humanos ya que atrae, retiene y desarrolla a los mejores profesionales comprometidos con los valores de Opel, dando respuesta a proyectos de crecimiento.

## 4.2 TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo de la teoría de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que pueda acceder. (Navas y Guerras, 2016).

Esta teoría se puede considerar complementaria al análisis industrial ya que la rentabilidad de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos que dispone. Además, cuanto mayor es la importancia de los cambios en el entorno de una empresa, mayor es la probabilidad de que sus recursos y capacidades sean los cimientos seguros para su estrategia a largo plazo. (Grant, 2006).

A continuación se va a realizar un análisis de los recursos y capacidades que proporciona a Opel España una ventaja competitiva sostenible con respecto al resto de competidores.

➤ **RECURSOS TANGIBLES:**

Los recursos tangibles son los que tienen una existencia física y son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables. Este tipo de recursos se dividen en:

○ Físicos

Opel España a 31 de diciembre de 2017 posee activos por valor de 1.796 millones de euros entre los que se incluyen la planta de producción, mobiliario y toda la maquinaria incluidas las herramientas, y posee un patrimonio neto por valor de 397 millones de euros. (SABI, 2019).

○ Financieros

Como se puede observar en la tabla 5 de ratios financieros, en cuanto a la liquidez, la cual refleja la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo observamos que el ratio es de 0,931 por lo que la empresa tiene problemas de liquidez, ya que con sus bienes y derechos a corto plazo no es capaz de hacer frente a sus obligaciones que vencen a un año. Sin embargo, vemos como este ratio ha mejorado con el paso del tiempo. Respecto a la solvencia, indicador que mide la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus pagos observamos que Opel con todos sus activos es capaz de liquidar todas sus deudas ya que el ratio es mayor a 1. Con este dato, podemos decir que no hay riesgo de quiebra y que en años anteriores, la empresa también era solvente. En tercer lugar, la cobertura nos indica que la inversión a largo plazo es mayor que la

financiación permanente. Lo que nos indica que Opel no es capaz de financiar la totalidad de sus activos no corrientes con sus recursos permanentes como ocurría también en años anteriores en la empresa. Por último, el ratio de endeudamiento nos indica que el pasivo es mayor que el patrimonio neto, lo cual significa que la empresa está endeudada y que recurre a financiación externa.

Tabla 5: Ratios financieros Opel.

	FÓRMULA	2017	2016	2015	2014
<b>Ratio de Liquidez</b>	AC/PC	0,931	0,906	0,876	0,817
<b>Ratio de Solvencia</b>	A/P	1,284	1,308	1,294	1,063
<b>Ratio de Cobertura</b>	(PN+PNC)/ANC	0,876	0,836	0,766	0,425
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	P/PN	3,522	3,246	3,401	15,890

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos SABI.

### ➤ RECURSOS INTANGIBLES:

Los recursos intangibles son aquellos que están basados en la información y el conocimiento y, por tanto, no tienen una existencia física. (Navas y Guerras, 2016).

#### ○ Recursos tecnológicos

Opel incorpora año tras año nuevas tecnologías al sistema productivo para asegurar la calidad a la primera y la fiabilidad de los coches, por ello invierte constantemente para tener procesos más eficientes. Una de las innovaciones puesta en marcha es el sistema de ayuda visual al operario permitiendo el apoyo en las operaciones más críticas de la planta. Además, en la planta de pintura posee un sistema de visión artificial para la inspección automática de la capa de pintura y para detectar los defectos que se han podido producir durante el proceso de pintado. Resulta interesante destacar que este sistema en Zaragoza es una novedad y ha sido desarrollado conjuntamente con la Universidad de Zaragoza. (Memoria RSC Opel España, 2017). Esta visión artificial es pionera en Zaragoza y supone una ventaja competitiva para la empresa respecto a sus competidores ya que permite capturar imágenes en tiempo real sobre cada modelo, color y sincronizarlo con la carrocería.

La página web de Opel también se trata de un recurso intangible tecnológico ya que en ella se pueden ver todos los productos que la marca ofrece, servicios, puntos de venta, ofertas e incluso permite comprar online sin necesidad de desplazarte a la tienda.

De acuerdo con la oficina española de patentes y marcas (OEPM), actualmente en España están vigentes varias patentes internacionales de Opel relacionadas con el nombre de la marca, el diseño del logo así como para los diferentes modelos de automóvil. (OEPM, 2019).

- Reputación

La empresa automovilística cuenta con una alta reputación en la Comunidad Autónoma de Aragón. Se puede decir que Opel ha conectado con los aragoneses al tratarse del único fabricante de automóviles de la comunidad, por eso ha conseguido una alta fidelización de sus clientes ya que sienten que comprando coches de la marca Opel contribuyen a mejorar la economía aragonesa.

Además, los premios y acciones realizadas contribuyen a mejorar la reputación entre la población. Opel posee el ‘Sello de Aragón Empresa’ desde noviembre de 2015 y además realiza acciones como apoyo a distintas asociaciones como el Banco de Alimentos y el patrocinio de distintos eventos.

- Cultura

De acuerdo con los Principios Sullivan y con las directrices de ‘Ganar con Integridad’, en el año 2002 en el seno del Comité Europeo de empleados se acordaron una serie de Principios de Responsabilidad Social donde se incluye la cultura empresarial con los siguientes valores (Memoria RSC Opel España, 2017):

- El comportamiento ético y la profesionalidad.
- La imparcialidad en las actuaciones.
- El respeto por las personas y la integración de personas con discapacidad.
- La delegación responsable de funciones y responsabilidades.
- El trabajo en equipo.
- Tolerancia cero con la explotación de los derechos de la infancia.
- Reconocimiento de la formación y el desarrollo de capacidades de los empleados.

## ➤ **RECURSOS HUMANOS**

La plantilla de Opel España supone el 20% de la plantilla de GM Europa, con 5.450 empleados de los cuales el 97% se trata de personal fijo. La antigüedad de la plantilla es de 21.11 años de trabajo en la empresa, siendo la media de edad de los trabajadores de 46.45 años. A finales de 2017, la plantilla contaba con 667 mujeres, representando el 12.42% del total de la plantilla, porcentaje que va aumentando poco a poco a lo largo de los años. El personal se divide en directores y gerentes, personal técnico y mandos intermedios, personal administrativo y personal obrero.

En Opel España reconocen a sus empleados por aquellos logros conseguidos tanto en el terreno laboral, como hitos importantes en el terreno personal del empleado. Estos reconocimientos favorecen la cohesión entre los miembros del equipo y fomentan la implicación y participación de los trabajadores en aspectos como la calidad, la mejora continua o la seguridad entre otros, siendo una manera de manifestar el aprecio por el esfuerzo, dedicación y compromiso de los empleados. Algunos de los reconocimientos más destacados en el ámbito local son: al mejor equipo, a la asistencia perfecta, premio a mejores 'Kaizen' entre otros.

Opel permite hacer carrera interprofesional, en 2017 fueron 648 personas las que tuvieron la oportunidad de realizar promoción interna para otros puestos vacantes. Además, Opel destina 51.738 horas en formación a los empleados para enriquecer el talento de la organización y contribuir no solo a la satisfacción del trabajador, lo que se relaciona directamente con la mejora del rendimiento, sino que también hace posible la adaptación a las nuevas necesidades y situaciones productivas, planificando la adquisición de las capacidades con las que deben contar los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. (Memoria RSC Opel España, 2017).

## ➤ **CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. (Navas y Guerras, 2016).

Las capacidades con las que cuenta Opel están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. Opel cuenta con más de 100 años de experiencia y ha tenido la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, por lo que cuenta con la capacidad de innovación, de formación a los empleados y de progresas invirtiendo en nuevas tecnologías.

### 4.3 ANALISIS VRIO

Para una empresa no es suficiente con disponer de recursos o capacidades para disfrutar de una ventaja competitiva: es, además, necesario que sean valiosos en el sentido de ser diferentes y mejores que los de otras empresas competidoras y relativamente inmóviles o apropiables para que la ventaja competitiva pueda ser sostenida en el tiempo. (Barney, 2007).

A continuación se ha elaborado un cuadro con los posibles recursos VRIO. Para que un recurso sea VRIO, debe ser valioso, escaso, difícil de imitar y tener una estructura organizativa adecuada.

Tabla 6: Análisis VRIO.

	<b>RECURSOS</b>	<b>Valiosos</b>	<b>Escaso</b>	<b>Difícil de imitar</b>	<b>Organizado</b>	<b>Implicación competitiva</b>
<b>Físicos</b>	Planta productiva	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Maquinaria	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Calidad productos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
<b>Intangibles</b>	Reputación	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva sostenible

	Cultura	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
<b>Financieros</b>	Recursos financieros	Si	No	No	No	Paridad competitiva
<b>Humanos</b>	Experiencia personal	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
	Servicio posventa	Si	Si	No	Si	Ventaja temporal competitiva

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se ha detallado cuales son los recursos más importantes para Opel y se clasifican en:

#### ➤ **RECURSOS VALIOSOS (V)**

Opel dispone de varios recursos valiosos que aumentan el valor percibido de sus productos. La existencia de una planta productiva en España hace que muchos consumidores decidan adquirir un vehículo de esta marca en vez de importarlo del exterior. Por este mismo motivo, la reputación de Opel es mucho mayor que la de otras empresas que carecen de planta productiva en el país ya que existen consumidores muy fieles a marcas españolas con la creencia de que así de esta forma, contribuyen a la mejora económica y al fomento de las empresas. La calidad y la maquinaria disponible son recursos valiosos porque Opel siempre trata de innovar y satisfacer a los clientes con la última tecnología y con las mejores características del mercado proporcionando la máxima calidad y confort. En cuanto al capital humano, este aporta valor al producto a través del conocimiento, la experiencia y la atención al cliente por parte de los trabajadores, por ello es un recurso valioso.

Una vez realizado en análisis VRIO, cabe destacar que los recursos más importantes que posee Opel son la calidad de los productos, ya que Opel fabrica vehículos de gran calidad que les convierten en productos valiosos, son escasos ya que obtener productos de alta

calidad es complicado y por lo tanto no todos los productores son capaces de conseguirlo, gracias a que sus vehículos están patentados, no pueden ser imitados por otras empresas y requieren para su fabricación de una estructura organizativa. También es muy importante la cultura de la empresa, ya que es un recurso muy valioso, creada para dar buen fondo a la empresa, para que tenga buen origen. Además como es algo interno a la empresa es difícil de percibir por la competencia, por lo tanto no es imitable. Ambos están proporcionando una ventaja competitiva sostenible a la empresa, seguidos de la planta productiva, reputación, servicio de atención al cliente y postventa de calidad proporcionando a esta una ventaja competitiva temporal, gracias a que son recursos valiosos y escasos pero fácilmente imitables.

#### ➤ **RECURSOS ESCASOS (R)**

Opel posee recursos o capacidades que otras empresas de la competencia no disponen y por ello se trata de recursos escasos. La disposición de una planta productiva en España o la calidad de los productos es un recurso escaso para otras marcas de la competencia, ya que la mayoría de ellas tienen que importar sus vehículos del exterior. Por otro lado, la reputación y la cultura es un recurso escaso obtenido tras muchos años de trabajo constante y de la experiencia. En cuanto a los recursos humanos incluido la experiencia personal y el servicio posventa se tratan de recursos escasos ya que en las empresas de la competencia no permiten realizar carrera interprofesional como es en el caso de Opel y además en aquellas empresas de la competencia que no disponen de planta productiva en España, no poseen servicio posventa para atender al público.

#### ➤ **RECURSOS DIFÍCILES DE IMITAR (I)**

Opel se nutre de una gran cantidad de recursos tecnológicos y sistemas electrónicos que favorecen la calidad de sus productos, estos recursos son difíciles de imitar pero no imposibles. Esto mismo ocurre con las instalaciones productivas y la maquinaria que son recursos que pueden ser copiados por empresas de la competencia.

La reputación, la cultura y la experiencia del personal son difíciles de imitar por las condiciones históricas únicas, la complejidad social o la presencia de activos invisibles para toda persona externa a Opel.

### ➤ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA (O)**

Opel se encuentra bien organizada y es capaz de recoger el valor de sus recursos y capacidades, esto se demuestra tras los 157 años de andadura y en la forma de trabajar de la empresa.

Tras realizar el análisis VRIO podemos concluir que Opel posee una ventaja competitiva sostenible en el tiempo gracias a la reputación, la cultura empresarial, la calidad de los productos y la posesión de unos recursos humanos con gran experiencia y con la capacidad de hacer frente a un servicio posventa de atención al cliente.

## 5. ESTRATEGIAS

Una vez la empresa conoce la industria donde compete, identifica la forma en la que lo va a hacer para conseguir rentabilidades superiores a la de sus competidores. A ello se dedican los conceptos de estrategia y ventaja competitiva. (Navas y Guerras, 2016).

### ➤ **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa es capaz de abarcar la especialización, diversificación y el ámbito geográfico. En el caso de Opel, hace referencia a las decisiones que toma la dirección en relación al producto, a la cadena de valor y al ámbito geográfico.

- En referencia a la cartera de productos de Opel, la estrategia se centra en la diversificación con el objetivo de poder llegar a clientes potenciales o presentar nuevos productos a clientes habituales. La renovación de productos con el objetivo de acercarse a las necesidades cambiantes de la población es una premisa importante para la empresa.
- En el ámbito de la cadena de valor, Opel España se centra en el riguroso proceso de producción así como de la innovación tecnológica y el servicio posventa fomentando de esta forma el interés de los consumidores en Opel y mejorar la imagen de marca y por consiguiente la reputación...
- Atendiendo al ámbito geográfico, la estrategia llevada a cabo consiste en nutrirse de una amplia red de distribución internacional que le permita tener presencia en

un mercado tan globalizado como el actual intentando que las barreras geográficas no supongan la pérdida de oportunidades.

### ➤ **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva se refiere al plan de actuación que lleva a cabo la empresa con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas sostenibles a través de una estrategia de liderazgo en costes o a través de la diferenciación.

Una ventaja competitiva sostenible se produce cuando una empresa es capaz de ejecutar una estrategia que no es llevada a cabo por otros competidores. Esto le permite diferenciarse del resto de competidores colocándose en una posición relativamente mayor.

La estrategia de diferenciación debe tratar de conseguir que su demanda sea más inelástica. Es posible llevarla a cabo atendiendo a las características de productos o servicios, a la relación con los clientes, y a los vínculos con otras empresas. En el caso de Opel:

- Intenta satisfacer las necesidades de sus clientes sirviéndose de recursos tecnológicos de última generación que puedan mejorar la calidad y la comodidad en la conducción además de aportar mayor seguridad a esta. Además, es importante la constante innovación que aplica en sus productos.
- Atendiendo a la relación con los clientes, Opel trata de ofrecer intangibles para diferenciarse de los competidores. En este aspecto, adquiere importancia la calidad y la imagen de marca de Opel ya que es algo por lo que los clientes están dispuestos a pagar. Para Opel es esencial la reputación que tiene en el mercado nacional e internacional debida a la reputación que le precede gracias a la experiencia en el sector y a la calidad de su relación con los clientes. También resulta de relativa importancia para Opel la minimización del tiempo de espera del cliente entre que se realiza la compra de un producto y lo recibe. Además, es fácil encontrar diferentes puntos de venta en las principales ciudades, lo que favorece la relación con sus clientes. La promoción y la distribución son el canal necesario para llegar a los clientes.

- Opel se beneficia de un servicio postventa de calidad, de una garantía de 2 años y de servicio de atención en carretera lo que es interesante en relación al vínculo que tiene con otras empresas.

La estrategia de liderazgo en costes se caracteriza por un control exhaustivo de los costes en los que incurre la empresa. Hoy en día, Opel se aprovecha de poseer economías de escala en el proceso productivo permitiendo reducir los costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción de vehículos y de esta forma, obtener una ventaja competitiva frente a las empresas pequeñas. Esta economía de escala surge como consecuencia de la especialización que posee cada trabajador en su puesto de trabajo de la cadena de montaje, permitiendo ser más eficientes. Por otra parte, Opel en una misma planta de producción se dedica a realizar varios modelos de vehículos al mismo tiempo, lo que permite una reducción de costes al utilizar mismos procesos y materiales para diferentes modelos.

#### ➤ **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Las estrategias a nivel funcional atienden a los planes de actuación de diferentes áreas funcionales. Algunas de las estrategias que llevan a cabo pueden ser:

- En materia de recursos humanos, la estrategia se ocupa de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Además, ponen en marcha iniciativas que permiten a los trabajadores desarrollarse profesionalmente mediante la colaboración con centros de formación.
- En relación al área de marketing aprovechan la posibilidad de patrocinar diferentes eventos y adquiere una importancia relevante la presencia en publicidad a través de varios medios como la televisión, la radio, anuncios en prensa, etc.
- En el ámbito de la sostenibilidad, se centra en estrategias referentes al área de investigación y desarrollo para invertir en recursos responsables con el medioambiente con el fin de introducirlos en los futuros productos.

#### ➤ **ESTRATEGIA SOCIAL**

Las estrategias a nivel social de Opel se centran en la realización de diferentes programas, como el ‘Programa Voluntario’ en el colaboran diferentes organizaciones y favorecen a aquellos trabajadores que desean participar en iniciativas sociales. También colaboran

con organismos e instituciones para contribuir al desarrollo económico y social del entorno mediante prácticas como la concienciación y sensibilización de los empleados, la contribución a la sostenibilidad global y la cooperación dentro de la comunidad. Opel realiza esto a través de diferentes iniciativas como: acuerdos con el INAEM, recogida de alimentos, recogida de juguetes, campañas de donación de sangre, etc

## 6. CONCLUSIONES

Para finalizar, en este apartado se recogen las principales conclusiones fruto del exhaustivo análisis estratégico de Opel, una de las principales empresas de la Comunidad Autónoma de Aragón. La finalidad de este proyecto era estudiar, analizar, identificar aquellos factores que contribuyen a obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y valorar las estrategias seguidas, con el fin de conocer porque del éxito de la compañía y que es lo que le ha llevado a ser una de las mejores marcas de automóviles a nivel nacional.

Una vez realizado el análisis podemos concluir que la rivalidad de la industria del automóvil es muy alta ya que a pesar de la baja amenaza de nuevos entrantes y del bajo poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la cantidad de productos sustitutivos existentes y la existencia de muchos competidores con cuotas de mercado significativas, hace que la industria sea muy competitiva.

Por otra parte, el éxito empresarial de Opel se ha basado en la consecución al mismo tiempo de estrategias de diferenciación y estrategias de liderazgo en costes, consiguiendo rentabilidad, ahorro en costes y fidelización de los clientes. ¿Cómo ha sido posible la obtención de ambas estrategias al mismo tiempo?. Mediante una cultura organizativa adecuada donde el cliente era el foco a quién había que atender sus necesidades sirviéndole de productos de calidad que previamente habían pasado un riguroso proceso productivo, con recursos tecnológicos innovadores y con un servicio posventa capaz de mejorar la imagen de marca, la reputación y por consiguiente la diferenciación. El ahorro en costes ha sido posible gracias a los 157 años de andadura que lleva Opel, que ha permitido el aprovechamiento de economías de escala al disponer de trabajadores altamente cualificados para el desempeño de cada puesto de trabajo.

Por último, insistir que Opel se trata de una empresa referente en la economía de Aragón, por volumen de negocio, generación de empleo, por la industria auxiliadora que se ha

creado en el entorno y por el impulso que ha supuesto en la evolución de toda una serie de macro magnitudes regionales. Además de ser la planta aragonesa importante para la industria del automóvil nacional contribuyendo a colocar a España como uno de los principales países productores de turismos y vehículos industriales en Europa.

## BIBLIOGRAFÍA

### ARTÍCULOS Y LIBROS

- ANFAC. Datos básicos del sector 2017.
- ANFAC. Informe anual 2017.
- ANFAC. Matriculación febrero 2019.
- ANFAC. Producción-Exportación de vehículos febrero 2019.
- ARAYA-CASTILLO, L. Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos.
- CANO, J.E.G Y OLIVA, E.J.D. Revista de Ciencias Administrativas 2007.
- CCOO Industria. (Septiembre, 2018). Situación y perspectivas en el sector automóvil: Medidas ambientales, digitalización y automatización de la industria.
- GONZÁLEZ FIDALGO, E. Economía industria 2001. Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española.
- GRANT, ROBERT M. (2014). Dirección estratégica: concepto, técnicas y aplicaciones. Civitas.
- GUERRAS MARTIN, L.A Y NAVAS LÓPEZ, J.E (2016) Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Thomson Reuters.
- Opel España (Julio, 2017). Memoria RSC Opel España 2016.
- Opel España (Septiembre, 2018). Memoria RSC Opel España 2017.
- PORTER, MICHAEL E (2007). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial Patria.
- TARAZONA LLÁCER, F.J, VIVAS LÓPEZ. S Y FERNÁNDEZ GUERRERO, R. Esquemas de dirección estratégica de la empresa.

## BASE DE DATOS

- BIBLIOTECA UNIZAR. (2016) SABI datos.

## WEBGRAFÍA

- <https://www.autobild.es/coches/opel/historia>
- <http://www.opel.es/acerca-de-opel/filosofia.html>
- <http://www.opel.es/microapps/el-futuro-es-de-todos/#intro>
- [http://www.diariodesevilla.es/motor/visita-planta-fabrica-figueruelas-opel-zaragoza-motor-novedades\\_0\\_1151885411.html](http://www.diariodesevilla.es/motor/visita-planta-fabrica-figueruelas-opel-zaragoza-motor-novedades_0_1151885411.html)
- <http://www.abc.es/economia/20130705/abci-general-motors-aragon-201307041731.html>
- [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cefa-recibe-premio-mejor-proveedor-general-motors\\_126392.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/cefa-recibe-premio-mejor-proveedor-general-motors_126392.html)
- <https://es.statista.com/estadisticas/532128/cuota-de-mercado-de-las-marcas-lideres-de-automoviles-en-espana/>
- <http://vw-navarra.es/nuestra-fabrica/la-fabrica-en-datos/>
- [https://www.renault.es/descubre-renault/grupo-renault-espana/#Empresas del Grupo y resultados](https://www.renault.es/descubre-renault/grupo-renault-espana/#Empresas_del_Grupoy_resultados)
- <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- [https://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm)
- <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- <https://datosmacro.expansion.com/negocios/produccion-vehiculos/espana>
- <http://www.20minutos.es/noticia/3083959/0/aprueba-compra-opel-peugeot-comision-europea/#xtor=AD-15&xts=467263>
- [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/automovil-aragones-busca-encaje-nuevo-grupo-psa-opel\\_1187149.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/automovil-aragones-busca-encaje-nuevo-grupo-psa-opel_1187149.html)

- <http://www.elmundo.es/motor/2017/03/06/58bd594146163fda678b4685.html>
- <http://www.oica.net/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=yFiZKO-5QVc>
- <https://www.youtube.com/watch?v=pvwwclActDs>
- [https://www.youtube.com/watch?v=YgccM18\\_cag](https://www.youtube.com/watch?v=YgccM18_cag)
- <https://www.youtube.com/watch?v=6UpoqvZcCz0>
- <http://www.opel.es/posventa/garantia.html>
- [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/gm-espana-adjudica-carreras-logistica-interna-figueruelas\\_1126510.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/gm-espana-adjudica-carreras-logistica-interna-figueruelas_1126510.html)
- <http://www.infocif.es/ficha-empresa/general-motors-espana-sl>  
[https://www.oepm.es/es/signos\\_distintivos/resultados.html?denominacion=Contenga&exto=opel&p=2](https://www.oepm.es/es/signos_distintivos/resultados.html?denominacion=Contenga&exto=opel&p=2)